

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

LAPSEEN KOHDISTUVAN
VÄKIVALTA- JA SEKSUAALIRIKOKSEN
ESITUTKINTAPROSESSI.

Kehittämishaasteet poliisilaitoksessa

Hallintotiede, turvallisuushallinto
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2014
Ohjaaja: Sirpa Virta

Miia Lehtinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Turvallisuushallinto
Tekijä:	LEHTINEN MIIA
Tutkielman nimi:	Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessi. Kehittämishaasteet poliisilaitoksessa
Pro gradu -tutkielma:	101 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2014
Avainsanat:	prosessijohtaminen, esitutkintaprosessi, prosessikuvaus, SWOT - analyysi, kehittämistyö, seksuaalirikos, lapsi, poliisi

Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin laadukas suorittaminen on erittäin tärkeää, sillä lapsi on ainutlaatuinen asianomistaja. Lapsi on rikoksen uhrina usein täysin viranomaisten toiminnan armoilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää poliisin esitutkintaa kyseisten rikosten osalta prosessihallinnan kautta. Tutkimus on ajankohtainen, sillä useat esitutkintaan vaikuttavat lakimuutokset tulivat voimaan vuoden alussa. Myös uudet poliisilaitokset aloittivat toimintansa vuoden alussa, kun poliisin hallintorakennemuutoksen myötä poliisilaitoksia yhdistettiin. Prosessien tarkastelulle ja resurssien oikealle kohdentamiselle on tilaus.

Tutkimus on toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa kerättiin kvalitatiivista tietoa lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erilaisilla haastatteluilla Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnan prosessikuvausten nykytila. Kuvattua esitutkintaprosessia analysoitiin SWOT -analyysillä yhdessä prosessin työntekijöiden kanssa. Analyysissä esille tullee kehittämiskohteille haettiin ideoita benchmarking -menetelmällä Sisä-Suomen poliisilaitoksen vastaavan ryhmän tutkinnanjohtajalta Jyväskylästä. Vaikka tutkimus tehtiin Lapin poliisilaitokselle, löydettiin sillä kehittämisehdotuksia lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaan myös valtakunnallisella tasolla. Tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin vaiheet ja kehittämishaasteet?

Tutkimuksessa löydettiin useita kehittämiskohteita. Tutkimustuloksen mukaan lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen laadukas esitutkinta edellyttää kontrolloitua esitutkinnan aloitusta, suunnitelmallisuutta, viranomaisyhteistyötä, laadukasta lapsen kuulustelua, tutkinnanjohtajan suorittamaa johtamista, osaamista sekä seurantaa. Esitutkinta edellyttää tiivistä yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa, sillä samanaikaisesti on usein menossa myös lastensuojelullinen prosessi. Lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää, että eri viranomaiset toimivat sovitun aikataulun mukaisesti, jotta esitutkinta ei vaarannu. Kaiken toiminnan kirkkaimpana ajatuksena tulee olla lapsen etu.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITE	8
2.1 Tutkimusongelma.....	8
2.2 Aihealueen aikaisemmat tutkimukset.....	10
2.3 Tutkimuksen rakenne	12
2.4 Tutkimuksen kohteena Lapin poliisilaitos	12
2.5 Lapin poliisilaitoksen rikostutkinta	14
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
3.1 Kehittävä työntutkimus	17
3.1.1 Kehittävän työntutkimuksen asetelma.....	18
3.1.2 Ekspansiivisen oppimisen rakenne	19
3.2 Prosessi.....	23
3.2.1 Prosessiin liittyviä käsitteitä	24
3.3 Laatu	28
3.4 Oppiva organisaatio.....	29
3.5 Lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkintaprosessin käsitteitä	30
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1 Prosessiorganisaatio poliisissa?.....	36
4.2 Tutkimusmetodi.....	40
4.2.1 Delfoi -menetelmä	42
4.2.2 Prosessievaluatio.....	43
4.2.3 Haastattelut	44
4.2.4 SWOT -analyysi	46
4.2.5 Benchmarking.....	48
4.3 Tutkimuksen aineiston hankinta ja menetelmän analysointi.....	49
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	54
5. LAPIN POLIISILAITOKSEN ESITUTKINTAPROSESSI	57
5.1 Poliisin keskeiset prosessit ja osaprosessit.....	57
5.2 Esitutkintaprosessi.....	58
5.3 Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessi	60
6. NYKYISEN ESITUTKINTAPROSESSIN SWOT -ANALYYSIN TULOKSET	62

6.1 Sisäiset vahvuudet	62
6.2 Sisäiset heikkoudet	64
6.3 Tulevaisuuden mahdollisuudet	67
6.4 Tulevaisuuden uhat	69
6.5 Tutkimuksen merkittävimmät tulokset 8 -kenttäisessä SWOT -kaaviossa	70
7. LAPSEEN KOHDISTUVAN VÄKIVALTA- JA SEKSUAALIRIKOKSEN ESITUTKINTAPROSESSIN KEHITTÄMISKOHTEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	72
7.1 Kehittämiskohteet ja ehdotukset niiden kehittämiseksi peilaten myös Jyväskylän mallia	72
7.3 Ongelmakohtien kehittämis ehdotukset tiivistetysti sekä muita ideoita prosessin kehittämiseksi	84
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	86
LÄHDELUETTELO	98

1. JOHDANTO

Poliisipäällystön tutkinnon tutkielmassani kiinnostuin erityisesti prosessijohtamisesta ymmärtäen, kuinka tärkeää prosessien tarkastelu on toiminnan kehittämisen kannalta. Tuolloin tutkin kahden eri poliisiaseman päivittäistutkinnan esitutkintaprosesseja. Halusin jatkaa prosessijohtamisen parissa valiten kuitenkin esitutkintaprosessin tarkasteluun uuden näkökulman, jolloin mielenkiintoni tutkimuksen tekemiseen olisi riittävä sekä tutkimuksen myötä syventyisin uuteen aiheeseen. Rikostutkijana olen tutkinut jonkin verran lapsiin kohdistuvia väkivalta- ja seksuaalirikoksia ja tällä hetkellä toimin myös lapsiin kohdistuvien rikoksien esitutkinnassa tutkinnanjohtajana. Aihe on tärkeä ja haastava. Tutkimuksen kohteeksi valitsin Lapin poliisilaitoksen, Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän suorittaman esitutkinnan lapseen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa.

Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnan laadukas suorittaminen on erittäin tärkeää ja lakiuudistusten myötä aihe on ajankohtainen. Lapsi on ainutlaatuinen asianomistaja rikoksissa ja on usein täysin viranomaisten toiminnan armoilla. Tämä korostuu tilanteissa, joissa lapsen vanhemmat tai toinen vanhemmista on epäiltynä rikokseen. Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinta edellyttää tiivistä yhteistyötä eri viranomaisten välillä, jotta rikokset tulevat poliisin tietoon ja esitutkinta suoritetaan oikea-aikaisesti ottaen huomioon esimerkiksi lastensuojelulliset toimet. Lapsen etu tulisi huomioida viranomaisten toimissa. Tässä tutkimuksessa on tutkittu Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen esitutkintaprosessia, mutta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti. Kehittämistarvetta on valtakunnallisestikin, sillä esitutkinnan taso on liian vaihtelevaa paikkakunnasta riippuen.

Julkisella sektorilla eletään muutosten keskellä, joka vaikuttaa myös poliisiorganisaatioon. Tämän vuoksi prosessien kuvaukset ovat ajankohtaisia. Työmäärä tulee suorittaa laadukkaasti ja tehokkaasti vähemmällä työntekijämäärällä. Tällöin tulee tietää prosessin eri työvaiheet ja mitä toimia ne pitävät sisällään. Työyhteisön tulee olla kehittyvä ja oppivainen.

Prosessikuvaus on kehittämisen työkalu johdolle. Prosessikuvauksen yhtenä tarkoituksena on saada selville työnkulun kriittiset kohdat. Näihin puuttumalla työstä saadaan tehokkaampaa, päällekkäisiä töitä pystytään karsimaan ja näin myös vähentämään työtaakkaa. Prosessikuvauksen yhtenä tarkoituksena on myös laadun ja luotettavuuden saavuttaminen. Prosessikuvauksilla työstä tehdään läpinäkyvää toimintaa. Lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkinnassa korostuu työn laadukkuus, jotta esitutkinta saadaan suoritettua kaikki lait ja periaatteet huomioiden. Rikoksen selvittämistänsintressin

ohella on tärkeää selvittää epäillyn rikoksen totuus, onko rikosta tapahtunut vai ei. Lapsiin kohdistuvissa rikoksissa taustalla voi olla huoltajuuskiista ja väitettyä rikosta ei olekaan tapahtunut. Totuuden selvittäminen edellyttää poliisilta erikoisosaamista, sillä lapsen kuulustelu on näytön kannalta olennaisessa roolissa. Kun esitutkintaprosessi on kunnossa, saadaan totuus selvitettyä. Esitutinnan edetessä syyteharkintaan on syyttäjällä käytössään laadukas esitutkintapöytäkirja, joka edesauttaa asian oikeudenmukaista käsittelyä käräjäoikeudessa.

Tutkimus on toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa kerättiin kvalitatiivista tietoa lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessista. Tutkimuksen kohteena oli Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän suorittama esitutkintaprosessi. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kaksi kertaa esitutkintaprosessin rikostutkijoita ja kerran tutkinnanjohtajaa. Ensimmäisellä kerralla luotiin luonnos prosessikuvauksesta, jota muokattiin toisella haastattelukerralla. Menetelmää kutsutaan delfoi -menetelmäksi. Lisäksi Lapin syyttäjävirston syyttäjälle tehtiin teemahaastattelu ja Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian psykologin haastattelu eteni syvähaastattelu -menetelmällä. Näin saatiin luotua useasta näkökulmasta Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessin nykytila. Esitutkintaprosessia analysoitiin SWOT -analyysillä yhdessä prosessin työntekijöiden kanssa. Analyysissä esille tulleille kehittämiskohteille haettiin ideoita benchmarking -menetelmällä Sisä-Suomen poliisilaitoksen vastaavan ryhmän tutkinnanjohtajalta Jyväskylästä.

Vuoden 2014 alussa astuivat voimaan useat uudistetut lait, kuten poliisilaki, esitutkintalaki ja pakkokeinolaki, jotka vaikuttavat olennaisesti myös lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaan. Tätä muutosta ovat edeltäneet seksuaalirikoksia koskeva lakimuutos vuonna 2011 sekä lapsiin kohdistuvien rikosten ilmoitusvelvollisuus vuoden 2012 alusta. Poliisihallintorakenneuudistus 3:n myötä poliisit aloittivat työt uusissa poliisilaitoksissa vuoden 2014 alusta lähtien. Muutokset vaativat prosessien tarkastelua, tarvittaessa toimintamallien yhdistämistä sekä resurssien oikeaa kohdentamista, sillä julkisessa hallinnossakin eletään niukkaa talouspolitiikkaa. Kuten Ellonen (2013, 6) mainitsee, muutokset vaikuttavat myös lapsiin kohdistuneiden väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkintaan.

Lapsiin kohdistuvan väkivallan ja hyväksikäytön havaitsemiseen on herkistytty, mikä vaikuttaa rikosilmoitusten määrän kasvuun poliisilaitoksissa. Tietotekniikka tuo puolestaan uusia ilmiöitä aiheen piiriin. Edellä mainitut asiat vaativat entistä enemmän laadullista panostusta lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan. Ellosen kirjoittama kirja Rikostutkinta lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksissa on tasokas opasteos itse rikostutkinnan suorittamiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kyseisen esitutkinnan konkreettista toteutumista poliisilaitoksessa sekä löytää

esitutkintaprosessiin kehittämiskohteita. Tutkimus keskittyy esitutkinnan tarkasteluun prosessikuvauksen avulla. Tutkimuksessa ei käydä yksityiskohtaisesti läpi, mitä tutkintatoimenpiteet pitävät sisällään.

Tutkimuksen perusteella lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin kuvaamiselle on tilausta. Jokainen haastateltava toi esille aiheen ajankohtaisuuden ja tärkeyden. Tutkimuksen mukaan kyseisen esitutkintaprosessin kulminaatiopisteitä ovat esitutkinnan aloitus, lapsen kuulustelu, viranomaisyhteistyö, syyttäjän mukana olo esitutkinnassa, tutkinnanjohtajan operatiivinen johtaminen tai sen puute, osaaminen sekä seuranta. Lapsiin kohdistuvat rikokset vaativat tutkinnanjohtamiselta erityisosaamista sekä aikaa operatiiviseen johtamiseen. Tutkimuksen merkittävänä ongelmakohtana oli, että tutkinnanjohtajalla ei ole aikaa tehdä operatiivista tiivistä tutkinnanjohtamista. Tutkijat joutuvat ottamaan vastuuta asioista, jotka kuuluvat tutkinnanjohtajalle. Tämä heijastui myös muihin ongelmakohtiin.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että lapsiin kohdistuvat väkivalta- ja seksuaalirikokset ovat ennalta-arvaamattomia tapauksia eikä niiden esitutkintaa varten voida määrätä tarkkoja prosessiaskeleita. Prosessikuvauksella saadaan kuvannettua nykytila, jotta toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Liian yksityiskohtaista ohjaavaa prosessikuvausta ei voida toteuttaa, koska lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkinta vaatii korostetusti tapauskohtaista harkintaa.

Yhteiskunta muuttuu nopeassa tahdissa ja siihen on pystyttävä reagoimaan. Poliisiorganisaation tulee olla vuorovaikutuksellinen ja oppiva organisaatio, joka elää ajanhengessä ja kehittää toimintaansa ajanvaatimuksia vastaavaksi. Tutkimuksessa käytetty metodi sopii erittäin hyvin myös muutostoiminnan työkaluksi, koska siinä otetaan henkilökunta eli työn ammattilaiset mukaan toiminnan kehittämiseen.

2. TUTKIMUSONGELMA JA TAVOITE

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimus on hallintotieteellinen, jossa tavoitteena on prosessijohtamisen, laatujohtamisen ja oppivan organisaation näkökulmien soveltaminen esitutkintaprosessin arviointiin. Prosessien kehittäminen on myös keskeinen osa laadunkehittämistä. Prosessien kehittämisen suhde osaamiseen ja oppimiseen on moninainen. Luoma (2001, 264) mainitsee, että prosessien liian täsmällinen määrittely voi olla oppimisen näkökulmasta haitallista, mutta jos työntekijät ovat mukana arvioimassa ja suunnittelemassa omia toimintaprosessejaan, osaamisen kehittyminen voi sisältää korkealaatuisen oppimisen piirteitä. Tässä tutkimuksessa prosessin kuvaamisen yhteydessä suoritettiin samalla prosessin arviointia SWOT -analyysillä prosessin työntekijöiden toimesta. Lopputuloksena syntynyt analysoitu prosessikuvaus toimii prosessijohtamisen työkaluna.

Tutkimuskysymys:

Mitkä ovat lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin vaiheet ja kehittämishaasteet?

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata Lapin poliisilaitosten Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnan prosessikuvauksen nykytila. Tarkoituksena oli selvittää prosessin vaiheet ja kehittämishaasteet sekä löytää kehittämisideoita lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessiin. Tutkimuksella pyrittiin löytämään valtakunnallisesti olennaiset kehittämishaasteet sekä mallintaa valtakunnallisesti hyödynnettävä prosessimalli lapsen kohdistuvan väkivalta - ja seksuaalirikoksen esitutkintaan. Tutkimus tuotti lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin kehittämisideoita myös valtakunnallisesti.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain lapsen kohdistuvan väkivalta - ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen. Koska lapsiin kohdistuvien seksuaalirikosten esitutkinnassa on monesti mukana väkivaltarikoksia, on tässä tutkimuksessa otettu mukaan molemmat rikoslajit tutkimuskohteeksi. Epäilyillä lapsiin kohdistuvasta väkivallasta tai hyväksikäytöstä tarkoitetaan

sellaisia viranomaisten tietoon tulleita tapauksia, joissa alle 18-vuotiaan lapsen epäillään joutuneen fyysisen tai seksuaalisen väkivallan uhriksi.

Lapin poliisilaitoksella on kaksi vaativan rikostutkinnan ryhmää. Toinen kuuluu Rovaniemen rikostorjuntayksikköön ja toinen Kemin rikostorjuntayksikköön. Tämä tutkimus suoritetaan Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessista. Tutkimuksen tekijä on Kemin vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtaja, joten hän on esteellinen tutkimaan Kemin esitutkintaprosessia. Tutkimuksessa keskitytään pääosin poliisin rooliin esitutkintaprosessissa. Syyttäjän roolia ei voi rajata pois, sillä syyttäjäyhteistyön merkitys on kasvanut ja vuoden 2014 alusta, etenkin vaativissa rikostapauksissa, velvoitetaan syyttäjäyhteistyöhön.

Lapsiin kohdistuneet rikokset ovat aina rikoksia, joista tehdään esitutkintalaki (ETL) 5 §:n mukainen ennakkoilmoitus syyttäjälle ja syyttäjän tulee olla mukana esitutkinnassa alusta lähtien. Lasten kuulusteluissa olennaisessa osassa on myös yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön psykologit, jotka suorittavat pienten lasten kuulustelut poliisin pyytäessä virka-apua. Lasten- ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikössä tehdään myös tutkimuslausuntoja. Tässä tutkimuksessa teemahaastateltiin Lapin syyttäjäviraston syyttäjää sekä syvähaastateltiin Oulun yliopistollisen oikeuspsykiatrian psykologia Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessikuvauksen jälkeen.

Prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti myös laatujohtaminen. Laatujohtaminen liittyy puolestaan olennaisesti oppivaan organisaatioon. Laatujohtamista ja oppivaa organisaatiota käydään läpi kevyesti teoreettisessa viitekehyksessä sekä palataan aiheeseen johtopäätökset -luvussa. Tässä tutkimuksessa prosessin kuvaamisella pyritään esitutkinnan kehittämiseen tarkoituksena laadukas ja oikeudenmukainen oikeudenkäynti rikosprosessin loppuvaiheessa. Tutkimus koskee pääosin vain poliisin osuutta rikosprosessissa prosessijohtamisen näkökulmasta.

Koska kyseessä on hallintotieteellinen tutkimus, on tutkimuksesta rajattu pois väkivalta- ja seksuaalirikoksiin liittyvien lakikohtien ja tunnusmerkistön tarkastelu. Kyseiset rikokset löytyvät rikoslain 20 luvusta. Tutkimuksessa on keskitytty esitutkintaprosessin kuvaukseen päävaiheittain eikä esitutkinnan sisältöä tarkastella tunnusmerkistön näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käydä läpi sitä, miten esitutkinta tulisi tarkalleen suorittaa. Jos haluaa tarkempaa tietoa eri vaiheiden esitutkintatoimenpiteistä, voi tutustua Noora Ellosen (2013) kirjaan: Rikostutkinta lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksissa. Tässä tutkimuksessa ei käydä läpi tilastollisia seikkoja liittyen lapsiin kohdistuviin seksuaalirikoksiin. Hurttian tutkimuksessa on käytetty myös tilastollista tietoa, josta tieto on saatavissa vuosilta 2007–2011.

2.2 Aihealueen aikaisemmat tutkimukset

Prosessijohtamista on tutkittu lähinnä yritysmaailman näkökulmasta. Tämän luvun aluksi on kerätty aiheeseen liittyviä tutkimuksia, joita on tehty poliisiorganisaatiossa. Tämän jälkeen on kerätty muita aiheeseen liittyviä tutkimuksia.

Varsinaiseen esitutkintaprosessin tutkimiseen ei löytynyt kansainvälistä tutkimusta. Muualla maailmassa rikosten tutkintaa oli jaettu rikoslajeittain esimerkiksi: talousrikokset, petosrikokset. Lapsiin kohdistuvien rikosten oikeudenkäynnistä oli joitakin tutkimuksia sekä etenkin lapsen varsinaiseen haastatteluun löytyi tutkimuksia ulkomailtakin. Lapsiin kohdistuvia haastatteluja oli tutkittu pääosin psykologisesta näkökulmasta. Muissa maissa syyttäjät toimivat pääsääntöisesti tutkinnanjohtajana ja tämä voi olla selitys sille, että tutkimuksia ei ole tehty poliisijohtamisen näkökulmasta. Kansainvälisesti rikosprosessia tutkitaan nimenomaan oikeustieteellisestä näkökulmasta.

Petri Burmoi on tutkinut esitutkintaprosessia Pirkanmaan poliisilaitoksella 2009. Burmoi käsitteli kahden poliisiaseman esitutkintaprosessia. Mats Sjöholm on tutkinut Pohjanmaan poliisilaitoksen kenttätutkimuksen prosessikuvausta vuonna 2011. Petri Kangaskoski on puolestaan tutkinut poliisi-tehtävien hoitoa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksella. Hän teki haastattelututkimuksen prosessien liitântäpinnalla toteutuvasta yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Miia Lehtinen on tutkinut esitutkintaprosessia Peräpohjolan poliisilaitoksella 2012. Tutkimuksessa kuvattiin kahden poliisiaseman päivittäistutkinnan esitutkintaprosessit sekä hankittiin niille kehittämisehdotuksia.

Eero Koljonen on tutkinut väitöskirjassaan 2010 poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittämistä esitutkinnan ja laadun näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkittiin miten esitutkinnan johtaminen toimii syyttäjän ja poliisin välillä sekä peilataan johtamista myös rikosprosessin laadun näkökulmasta.

Ville Hinkkanen on tutkinut vuonna 2009 lapsen seksuaalista hyväksikäyttöä. Hinkkanen käsittelee tutkimuksessaan lapsen seksuaalinen hyväksikäyttö -rikosten tuomioita. Hän tutki muuan muassa onko tuomioissa eroavaisuuksia ja mitä tunnusmerkistöä tuomioihin sovelletaan. Sanna-Mari Humppi ja Noora Ellonen ovat tutkineet vuonna 2010 lapsiin kohdistuvaa väkivaltaa ja hyväksikäyttöä. Kyseisessä tutkimuksessa muodostettiin kokonaiskuva eri viranomaisten toiminnasta lasten kokeman väkivallan selvittämiseksi. Tutkimuksen kohteena on lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja hyväksikäyttötapausten tunnistaminen, niiden käsittely rikosprosessissa sekä aiheeseen liittyvä viranomaisyhteistyö. Tutkimuksen laajempänä tavoitteena on ollut viranomaisyhteistyön parantamiseksi.

Itä-Suomen yliopiston opiskelijat Tiina Haikonen ja Soile Laukkanen ovat kirjoittaneet pro gradu -tutkielman aiheesta: Lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien kokemuksia työstään ja työssä jaksamisestaan vuonna 2013. Työssä käydään läpi työtä kuormittavia tekijöitä sekä mitkä ovat työssä jaksamisen voimavarat ja selviytymiskeinot. Lisäksi tutkimuksessa arvioidaan organisaation antamaa tukea. Paula Hurttia on kirjoittanut pro gradu -tutkielman aiheesta: Lapseen kohdistuneen kaltoinkohtelurikoksen esitutinnan yhdenvertaisuus -tarkastelussa laki lapseen kohdistuneen seksuaalirikoksen selvittämisen järjestämisestä. Lain mukaan lapseen kohdistuneen rikoksen selvittämiseksi terveydenhuollossa suoritettujen tutkimusten kustannukset on siirretty lain mukaisesti valtiolle, minkä johdosta poliisin virka-avun saaminen seksuaalirikoksen selvittämiseksi on parantanut. Tutkimuksen mukaan seksuaalirikokset ovat etusijalle verrattuna lapsen pahoinpitelyrikoksiin.

Ruotsissa on kehitetty lapsiin kohdistuvien rikosten viranomaisyhteistyötä varten Barnhus -toiminta. Tätä lapsiasiantalo -toiminnan toimivuutta on tutkittu Lindköpingin yliopistossa vuonna 2013. Landberg ja Svedin selvittivät miten lastenasiantalo -toiminnassa on onnistuttu Ruotsissa. Ruotsissa on 28 lastenasiantaloa. Niiden tarkoituksena on lapsiin kohdistuvissa rikoksissa saattaa lapsi ns. yhdenluukun periaatteella hoitoon. Lastenasiantalossa toimii poliisi ja syyttäjä, lääkäri, sosiaalityöntekijä sekä psykiatrian lääkäri. Toiminnan tärkein tavoite on lapsen edun takaaminen. Tässä tutkimuksessa selvitetään tarkemmin lastenasiantalo (Barnhus) -toimintaa luvussa kolme.

Varsinaista prosessijohtamista julkisella sektorilla on tutkinut Terhi Tevameri väitöskirjassaan vuonna 2010: Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalamaailmassa. Väitöskirjassa Tevameri pohtii mitä prosesseilla, prosessilähtöisyydellä ja prosessin johtamisella tarkoitetaan sairaalaorganisaatiossa erityistapauksissa, miten prosessimainen toiminta ja sen johtaminen voidaan organisoida sairaalamaailmassa erityistapauksissa sekä millaisia organisatorisia haasteita prosessimaisen toiminnan organisoinnin näkökulmasta ilmenee sairaalaorganisaation erityistapauksissa.

2.3 Tutkimuksen rakenne

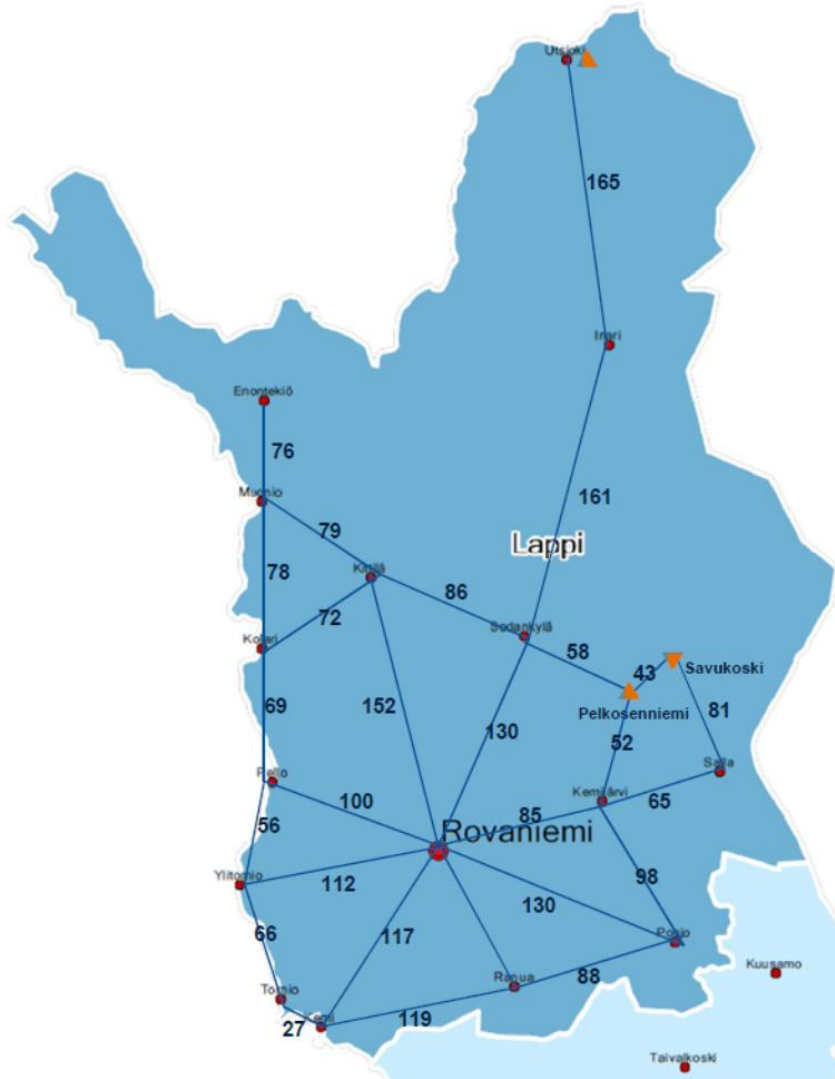
Tutkimuksen alussa käydään läpi taustatietoja tutkittavasta kohteesta eli Lapin poliisilaitoksesta. Teoreettinen viitekehys luo taustaa tutkimukselle. Siinä selvitetään, mitä on kehittävä työntutkimus, laatu sekä oppiva organisaatio. Lisäksi selvitetään prosessiin liittyviä käsitteitä sekä lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkintaprosessiin liittyviä käsitteitä. Tutkimuksen toteutus -luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiaa sekä tutkimuksen etenemistä ja analysoidaan tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tuloksena tehty esitutkintaprosessi vuokaaviolla ja sen yksityiskohtaiset vaiheet selitetään prosessikortissa. Prosessikortti on tutkimuksen liitteenä kolme. Prosessikuvaus analysoidaan 8 -kenttäisellä SWOT -analyysillä soveltuvin osin. Luvussa seitsemän käydään läpi tutkitun prosessin ongelmakohtia sekä kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen tulosta sekä siitä heränneitä ajatuksia myös hallintotieteiden näkökulmasta.

2.4 Tutkimuksen kohteena Lapin poliisilaitos

Tutkimuksen kohteena on Lapin poliisilaitos, joka on työnantajani. Esimieheni pyysi, että tekisin tutkimuksen Lapin poliisilaitoksen rikostorjuntasektorille. Kuten johdannossa mainittiin, olin perehtynyt aikaisemmassa tutkimuksessa prosessijohtamiseen ja halusin jatkaa prosessien kehittämistä. Toimin tutkinnanjohtajana aikaisemmin Peräpohjolan poliisilaitoksella. Tämän vuoden alusta poliisilaitosten yhdistyessä Peräpohjolan poliisilaitos liittyi Lapin poliisilaitokseen. Toimin tutkinnanjohtajana myös lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinnassa ja tämä oli innoittamassa tutkimuksen aiheeksi lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin tutkimisen. Tällä tutkimuksella pystytään kehittämään Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessia sekä lisäksi tutkimusta pystytään hyödyntämään koko Lapin poliisilaitoksen alueella.

Lapin poliisilaitoksen alue vastaa Lapin maakunnan aluetta. Lapin maakunta on jaettu kuuteen seutukuntaan: Kemi-Tornio, Itä-Lappi, Tornionlaakso, Pohjois-Lappi, Rovaniemen seutu ja Tunturi-Lappi. Poliisilaitoksen alueella on 21 kuntaa yhteiseltä väestömäärältään 182 856 asukasta (v.2012) (Lappi 2014). Lapin poliisilaitoksen pääpoliisiasema sijaitsee Rovaniemellä. Muut poliisiasemat ovat Kemissä, Kemijärvellä, Torniossa, Enontekiöllä, Inarissa, Kittilässä, Kolarissa, Muoniossa, Pellossa, Posiolla, Ranualla, Sallassa, Sodankylässä, Utsjoella ja Ylitorniolla.

Yhteispalvelupisteet ovat Pelkosenniemi ja Utsjoki. Savukosken palvelupistettä harkitaan korvattavaksi yhteispalvelulla. Poliisilaitoksen toimintaa vaikuttavat huomattavasti pitkät välimatkat toiminta-alueella.

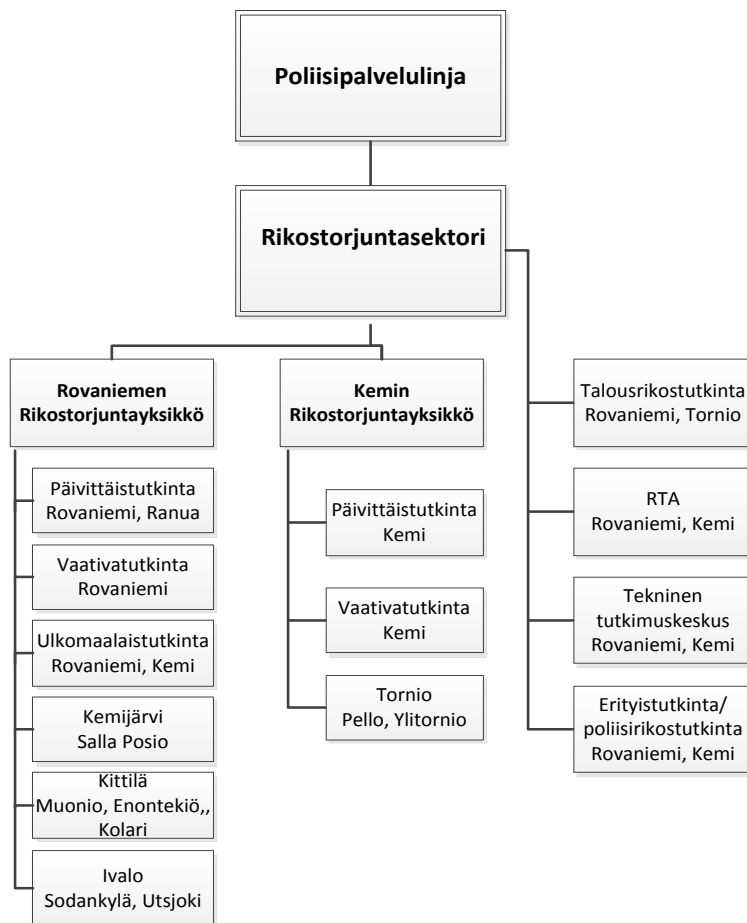


Kuvio 1 Lapin välimatkat (Henna Kelloniemi 2014).

Kuviossa 1 on kuvattu välimatkat eri paikkakuntien välillä. Lapin poliisilaitos toimii erittäin laajalla alueella ja välimatkat tuovat haasteen poliisiyöhön. Lapin poliisilaitoksen erityispiirteitä pitkien etäisyyksien lisäksi ovat: harva asutus, erämaaluonto, arktinen ilmasto, kolmen valtakunnan rajat, (talvi) turismi, poronhoito, saamelaisvähemmistö, kaivostoiminta ja vähäiset viranomaisresurssit. Oman erityispiirteensä tuovat poliisilaitoksen alueella olevat viisi lentokenttää, useat rajanylityspaikat pitäen sisällään Schengenin sisäisen ja ulkoisen rajan. Tunturialueella turistien määrä sesonkikana voi olla jopa 100 000 turistia.

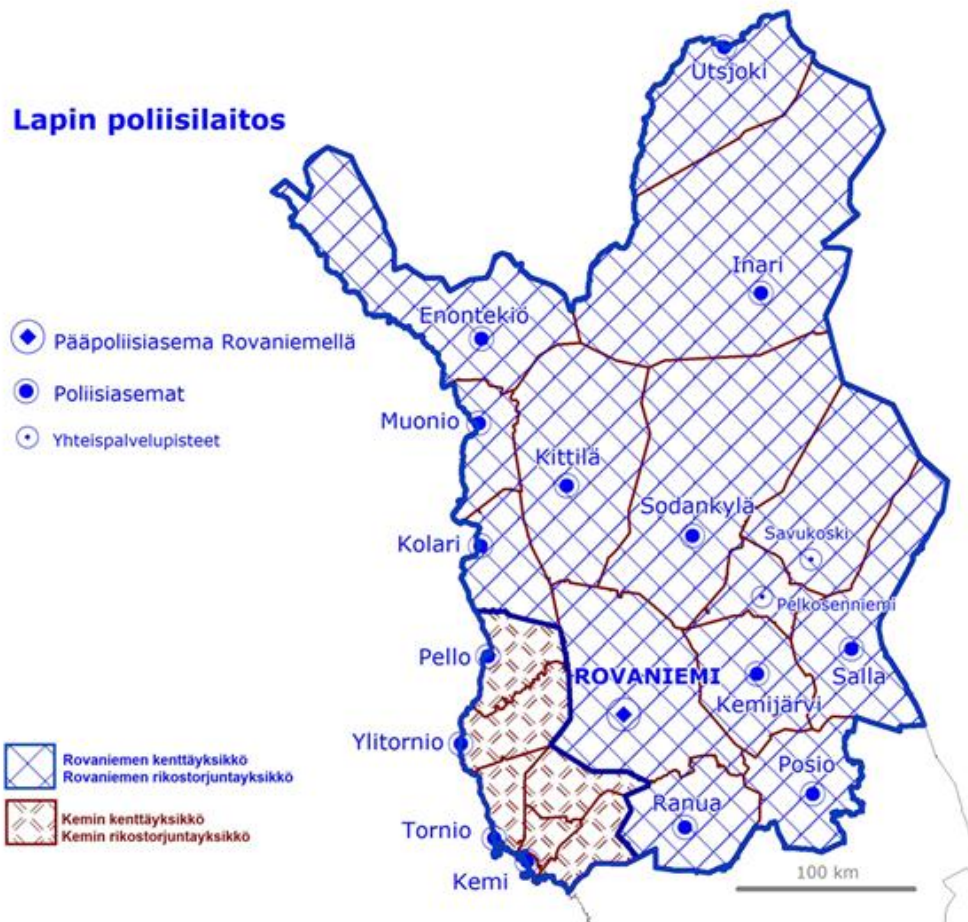
2.5 Lapin poliisilaitoksen rikostutkinta

Lapin poliisilaitoksen rikostorjuntasektori toimii poliisipalvelulinjasektorin alaisuudessa. Kuviossa 2 on kuvattu rikostorjuntasektorin organisaatiokaavio. Lapin poliisilaitoksen rikostorjuntayksikkö on jaettu kahteen rikostorjuntayksikköön: Rovaniemen yksikkö ja Kemin yksikkö. Kuviossa 3 ovat yksiköt sijoitettuna organisaatiokaavioon. Tutkimuskohde on Rovaniemen rikostorjuntayksikköön kuuluva vaativatutkintaryhmä.



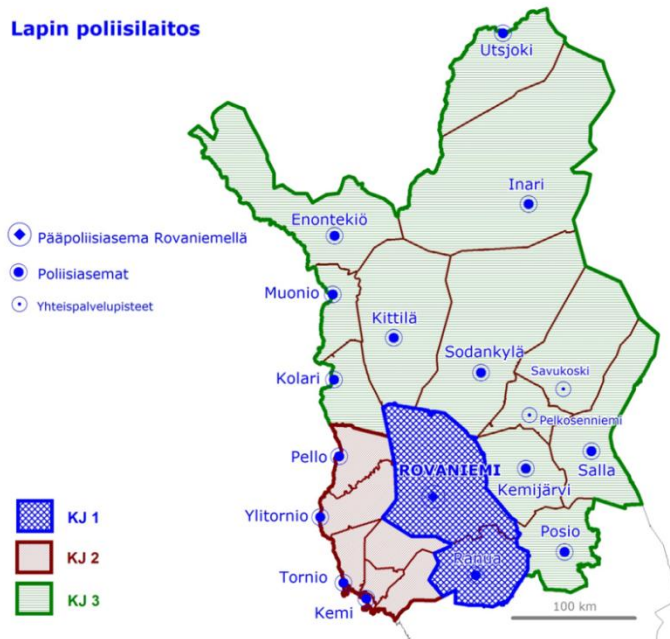
Kuvio 2 Lapin poliisilaitokset rikostorjunnan organisaatiokaavio (Lapin poliisilaitoksen työjärjestys 2014).

Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän alue laajeni vuoden 2014 alusta lähtien, kun poliisihallintorakennemuutoksen myötä tunturialueen läntinenkin osa siirtyi Rovaniemen vaativalle tutkintaryhmälle. Rovaniemen vaativa tutkintaryhmä osallistuu poliisilaitoksen Rovaniemen rikostorjuntayksikön alueella henkirikosten ja muiden vakavien väkivaltarikosten tutkintaan sekä laajojen omaisuusrikosten tutkintaan. Lisäksi ryhmä tutkii muita vaativia ja pitkäkestoisia rikoksia. (Lapin poliisilaitoksen ohje rikostorjunnan järjestelyistä poliisilaitoksessa 2014.)



Kuvio 3 Lapin poliisilaitoksen rikostorjuntayksiköt (Lapin poliisilaitoksen työjärjestys 2014).

Kemin rikostorjuntayksikön toiminta-alueeseen kuuluvat seuraavat kunnat: Kemi, Keminmaa, Simo, Tervola, Tornio, Ylitornio ja Pello. Rovaniemen rikostorjuntayksikön toiminta-alueen kunnat ovat: Rovaniemi, Ranua, Posio, Kemijärvi, Salla, Pelkosenniemi, Savukoski, Sodankylä, Kittilä, Kolari, Muonio, Enontekiö, Inari ja Utsjoki.



Kuvio 4 Lapin poliisilaitoksen kenttäjohtoalueet (Lapin poliisilaitoksen työjärjestys 2014).

Lapin poliisilaitos on jaettu kolmeen kenttäjohtoalueeseen. Kuviossa 4 on merkitty kenttäjohtoalueet kartalle. Rovaniemen rikostorjuntayksikön vaativa tutkintaryhmä vastaa kenttäjohtoalueiden 1 ja 3 vaativista rikoksista. Kemin vaativa tutkintaryhmä vastaa kenttäjohtoalue 2 vaativista rikoksista. Vaativat tutkintaryhmät toimivat myös toimintarajojensa yli tarvittaessa.

Lapin poliisilaitoksen tapahtumat ovat väkimäärällisesti ja tehtävämäärällisesti keskittyneet Meri-Lapin (KJ 2) ja Rovaniemen kaupungin (KJ 1) alueille. Poliisin tilastojärjestelmän mukaan vuonna 2013 rikosilmoituksia oli kirjattu kenttäjohto 1:n alueelle 3409 kappaletta, kenttäjohto 2:n alueelle 3805 kappaletta ja kenttäjohto 3:n alueelle 2106 kappaletta. Näistä rikosilmoituksista lapsiin kohdistuvia väkivalta- ja seksuaalirikoksia oli seuraavasti: K1:n alueella 95 kappaletta, K2:n alueella 78 kappaletta ja K3:n alueella 74 kappaletta. Kenttäjohto 3:n alueella tapausmäärä on yllättävän iso kokonaistapausmäärään nähden. Vuoden 2014 tilasto syyskuun lopulla lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten kohdalta oli seuraava: K1 alueella 61 kappaletta, K2 alueella 107 kappaletta ja K3:n alueella 58 kappaletta. Tuoreimman tilaston mukaan kenttäjohtoalueiden 1 ja 3 tapausmäärät ovat saman verran tai vähentyneet edelliseen vuoteen verrattuna. Kenttäjohto 2:n alueella on määrä lisääntynyt huomattavasti, sillä vuoden 2013 määrä on jo ylitetty ennen viimeistä vuoden neljännestä. Ilmoitusten lisääntymistä selittää osaltaan eri viranomaisten valvutuneisuus asiaan, joten ilmoituksia on tullut heiltä enemmän.

3. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimus on hallintotieteellinen tutkimus, jonka teoreettinen ydin on prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen. Tutkimuksen kohteena on poliisiorganisaatio. Tutkimuksen aineistoa hankittiin esitutkintaprosessin eli tutkimuskohteen ammattilaisilta. Lopputuloksena luotiin prosessikuvas, joka arviointiin. Prosessikuvauksen avulla toimintaa ja johtamista pystytään kehittämään.

Tutkimuksen viitekehys koostuu kehittävän työntutkimuksen selvittämisestä. Luvussa käydään läpi mitä prosessi- käsite tarkoittaa ja selvitetään mistä prosessien kehittämisessä on kyse. Lisäksi avataan lyhyesti laatua sekä oppiva organisaatio -teoriaa. Prosessilähtöinen organisaatio on sanamukaisesti oppiva organisaatio. Organisaatio tietää mikä on sen päätehtävä, mitä siltä odotetaan ja miten sen tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää ongelmakohtien löytämistä ja myöntämistä, jonka jälkeen aloitetaan niiden kehittäminen ja uuden oppiminen. Lisäksi luvussa käydään läpi lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaan liittyviä käsitteitä. Tutkimus on toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa kvalitatiivisella menetelmällä kerättiin empiiristä aineistoa prosessikuvauksen mallintamiselle. Koska tutkimuksessa kuvataan ja arvioidaan esitutkintaprosessia, voidaan viitekehykseen soveltaa myös arviointitutkimusta eli prosessievaluaatiota.

Kehittämistä kuvataan kehittävässä työntutkimuksessa monivaiheisesti etenevänä ekspansiivisen oppimisen kehänä eli toiminnan uudistamisen syklinä, joka voi johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muutokseen. Syklimallin avulla voidaan auttaa työyhteisöä jäsentämään ja hallitsemaan muutoksia paremmin. Syklin avulla pieniäkin muutoksia voidaan pyrkiä suhteuttamaan työn kokonaiskehitykseen ja siinä ilmeneviin ristiriitoihin. (Engeström 1995, 126–130.)

3.1 Kehittävä työntutkimus

Kehittävässä työntutkimuksessa historiallinen analyysi luo perustaa nykytilanteen tulkinnalle ja tulevien kehitysmahdollisuuksien hahmottamiselle. Kehittävässä työntutkimuksessa historiallinen analyysi ei tarkoita vain menneisyyden itsetarkoituksellista kuvaamista, vaan kehityksen vaihtoehtojen paljastamista jäljittämällä nykytilanteen ristiriitojen synty. (Engeström 1995, 34.) Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Ke-

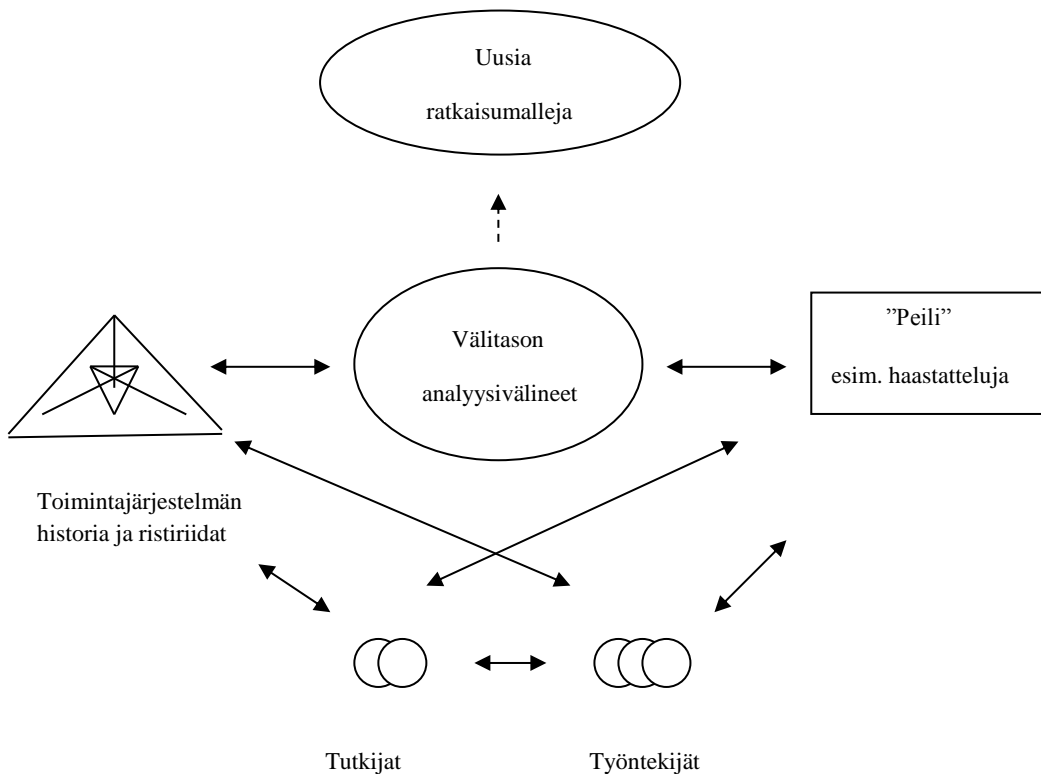
hittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkopäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. (Engeström 1995, 12.)

3.1.1 Kehittävän työntutkimuksen asetelma

Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa tutkijat tekevät sitä yhdessä työyhteisön työntekijöiden kanssa. Kehittävä työntutkimus on reflektiivinen tutkimusote. Työntekijöiden eteen muodostetaan ”peili” eli havainnollistetaan aineistoa heidän työstään ongelmineen. ”Peilin” avulla työntekijät yksilöivät ja arvioivat toimintatapaansa. Samanaikaisesti työn kehitysvaiheista ja ristiriidoista muodostetaan hypoteettinen malli historiallisen analyysin avulla. Mallin avulla ”peilin” sisältämää aineistoa tulkitaan teoreettisesti sekä sitä testataan ja tarkennetaan. ”Peilin” kautta työntekijät saattavat kokea analyysin hyvinkin henkilökohtaisena haasteena. Malli puolestaan auttaa irrottautumaan henkilökohtaisista reaktioista ja näkemään aineiston koko toimintajärjestelmän ristiriitojen ilmauksena. Asetelmaa on kuvattu kuviossa 5.

Jotta huomio analyysistä tehtäessä osattaisiin kiinnittää kehittämisen kannalta kiinnostavimpiin asioihin, voidaan käyttää erityispiirteisiin soveltuvia välitason analyysivälineitä: kategorioita, luokituksia, ulottuvuuksia ja malleja. Reflektiivisyys merkitsee myös sitä, että tutkijat saavat kehittävässä työntutkimuksessa palautetta omista ratkaisuistaan ja erittelevät omaa työskentelyään. Tutkijan toimia ja ajatuksia tulee analysoida yhtä tarkasti ja huolella kerätyn aineiston avulla kuin työntekijöidenkin toimia ja ajatuksia. (Engeström 1995, 124–126). Viitala (2002, 66) mainitsee, että reflektiivisyyden asteella tarkoitetaan ryhmän kykyä yhdessä arvioida tavoitteitaan, strategioitaan ja prosessejaan ja uudistaa niitä vastaamaan tilanteen vaatimuksia. Se sisältää tekemisen lomassa tapahtuvaa menneiden tapahtumien tietoista tarkastelua, kyseenalaistamista, analysointia, havaintojen hyödyntämistä vastaisessa toiminnassa sekä toimintaan liittyvän tietoisuuden kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa malli on ensimmäisen ryhmähaastattelun perusteella tehty alustava esitutkinnan prosessikuvaus, joka käytiin tutkimuksen tekijän johdolla ryhmässä läpi jokainen kohta kerrallaan peilaten kokemuksiin. Prosessikuvaus muokkautui tarkemmaksi vuorovaikutuksellisen ryhmähaastattelun aikana ja saatiin yhtenäinen malli siitä, kuinka lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkin-
taprosessi etenee poliisiasemalla.



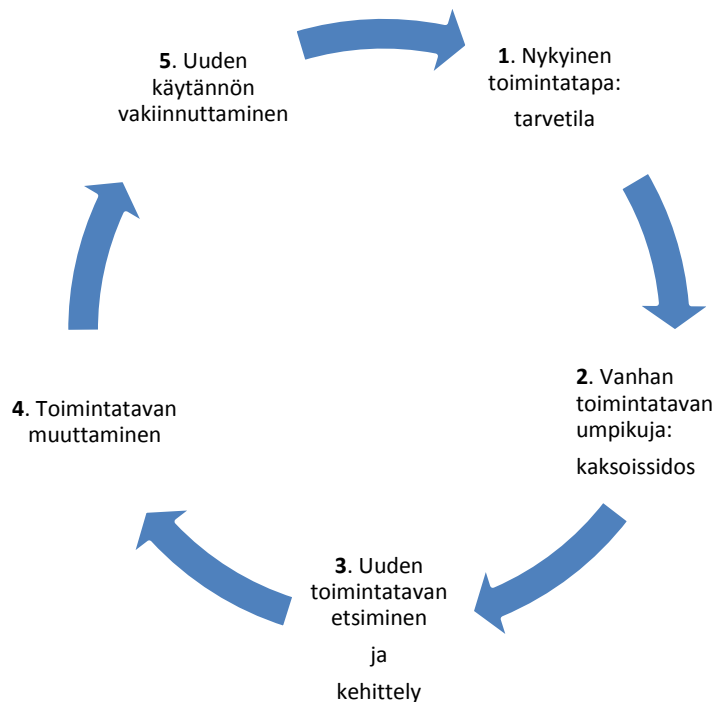
Kuvio 5 Kehittävän työntutkimuksen yleinen asetelma (Engeström 1995,125).

3.1.2 Ekspansiivisen oppimisen rakenne

Kehittävä työntutkimus kohdistuu työn ja organisaation laadullisiin muutoksiin. Työn laadulliselle muuttumiselle tyypillistä on hyppy tuntemattomaan. Laadullista muutosta ei voi ymmärtää valmiin tiedon ja kokemuksen omaksumisena vaan muutos pakottaa työyhteisön oppimaan jotain sellaista, jota ei vielä ole. Tähän haasteeseen muiden teorioiden rinnalle on kehitetty ekspansiivinen oppiminen. (Honkonen & Senvall 2007, 167.) Ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimista ja työikäntännön kehittämistä, jossa työntekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla. Se edellyttää uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä, toiminnan laadullista uudistamista. Ekspansiivisen oppimisen oleellinen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. (Engeström 1995, 87.)

Työelämässä käynnissä oleva voimakas muutos haastaa tarkastelemaan kriittisesti myös vallitsevia käsityksiä tutkimuksen, koulutuksen ja työn yhteyksissä sekä tapoja, joilla näitä yhteyksiä on hoidettu. Nykyisten ammattitehtävien hallinnan ohella työelämässä tarvitaan henkilöitä, jotka kykene-

vät osallistumaan aktiivisesti oman alansa ammattikäytäntöjen kehittämisen ohella myös laajemmin työnorganisaatioiden toimintatapojen uudistamiseen. (Virkkunen yms. 2008, 12.) Tällainen uusi toimintatapa voi syntyä monin eri tavoin, kuten esimerkiksi kehittämishankkeen tuloksena. Sovellettaessa uutta toimintaa käytäntöön törmätään usein vanhoihin ajatusmalleihin, käytäntöihin ja välineisiin. Uuden ja vanhan mallin risti riitoihin onkin löydettävä ratkaisu kehittämällä uutta ja muuttamalla vanhaa. Merkittävät uudistukset eivät synny itsestään vain päivittäisen työn yhteydessä. Niiden aikaansaaminen edellyttää koko toiminnan kehityksen erittelyä ja olennaisten kehityshaasteiden paikantamista. (Virkkunen yms. 2008, 13.) Muutos ja uusien toimintamallien käyttöönotto on aina haasteellista, koska silloin ihminen joutuu pois mukavuusalueeltaan ja opettelemaan uutta. Tällöin tärkeinä asioina ovat avoin viestintä ja koulutus työyhteisössä.



Kuvio 6 Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet (Engeström 1995, 92).

Kuviossa 6 on kuvattu ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet. Seuraavassa avataan mitä vaiheet pitävät sisällään ja mitä ne tarkoittavat tässä tutkimuksessa.

1. Tarvetila. Toimintajärjestelmän tasolla kyseessä on kehitysvaihe, jossa koetaan tarve muutoksele. Vaiheelle on ominaista epämääräinen tyytymättömyys, joka kohdistetaan usein henkilöihin tai henkilöstöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden asemasta.

Tämän tutkimuksen tarvetila muodostui poliisilaitosten yhdistymisen-, vaativan tutkintaryhmän vastualueen laajentumisen ja ryhmän työmäärän myötä. Myös poliisilaitoksen johto näki tarvetta prosessin kuvaamiselle. Myös tutkimuksen tekijällä päällystöön kuuluvana on kiinnostusta kehittää tutkinnanjohtamista. Tutkimuksessa oli selvitettävä, mikä on lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinnan prosessikuvausten nykytila. Lapsiin kohdistuvien rikosten prosessikuvausta ei ole aikaisemmin tehty Lapin poliisilaitoksella. Rikostutkintajärjestelyt on ohjeistettu poliisilaitoksessa ohjesäännössä sekä työjärjestyksessä. Rikostutkintaa ovat ohjanneet myös erilaiset käytännöt, joiden uudistamista tulee pohtia ja yhtenäistää käytäntöjä mahdollisuuksien mukaan poliisilaitoksen rikostutkinnassa.

2. Kaksoissidos. Tässä vaiheessa toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden välille on muodostunut kärjistyvä ristiriita. Työyhteisön jäsenet kokevat toistuvasti epäonnistumisia ja mahdottomia tehtäviä. Uudet teknologiset järjestelmät koetaan ylivoimaisiksi, mutta ymmärretään, että paluuta vanhaankaan ei enää ole. Kaksoissidoksen ekspansiivinen ratkaiseminen edellyttää analyysiä, ristiriitojen saamista käsitteelliseen hallintaan. Ristiriitojen purkamisen lisäksi analyysissä pyritään löytämään laadullisesti uudenlaiset ratkaisut mahdollistava ensimmäinen idea ajatusten ja väittelyiden kautta.

Lapin poliisilaitoksella on jouduttu suorittamaan esitutkintaa yhä vähenevällä tutkijoiden määrällä. Tämä on aiheuttanut ristiriitaa mm. siitä, kuinka tulostavoitteisiin päästään, kun työntekijöitä ei ole tarpeeksi työmäärän lisääntyessä. Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikokset tulisi pystyä tutkimaan mahdollisimman nopeasti, mutta siihen ei ole pystytty. Rikosten läpivirtausaikoja tilastoidaan ja tällöin työn tehokkuutta seurataan. Prosessikuvausten yhtenä tarkoituksena on löytää prosessin pullonkaulat eli ongelmakohdat ja tehdä prosessista tehokkaampaa. Tarkoituksena on löytää myös prosessin kehittämiskohteita. Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän vastualue on kasvanut ja harva -alue on tuonut omat haasteensa vaativaan rikostutkintaan. Toimintamallien tarkastamiselle ja kehittämiseksi on tarvetta. Lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaan liittyy myös korostetusti joutuisuusperiaate. Tällöin korostuu se, että esitutkinta saisi kestää liikaa, sillä samanaikaisesti on usein menossa lastensuojeluun liittyvä prosessi.

3. Uuden kohteen, motiivin ja toimintamallin muodostaminen. Työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun nykytilanteen ristiriitoihin. Uusi toimintamalli ei ole vain kokoel-

ma korjauksia, vaan laadullisesti uusi kokonaisuus. Ydinajatus on ymmärtää uusi käsitys työnkosteesta; mitä tuotetaan ja miksi. Vaiheeseen liittyy myös uusien strategisten työvälineiden samoin kuin työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen.

Tässä tutkimuksessa tehtiin esitutkinnan prosessikuvauksen mallintaminen yhdessä työyhteisön avainhenkilöiden kanssa. Mallintaminen tapahtui vuorovaikutuksellisen ryhmähaastattelun avulla. Esitutkinnan avainhenkilöt keskustelivat saman pöydän ääressä siitä, miten esitutkintaprosessi etenee työvaihe työvaiheelta. Prosessikuvausta muokattiin tarvittaessa ja sen työvaiheiden sisältöä täsmennettiin. Lisäksi prosessikuvauksen jälkeen valmista prosessikuvausta käytiin läpi SWOT -analyysin kautta eli pohdittiin sen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi myös Lapin syyttäjäviraston syyttäjä ja Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön psykologi toi lisäarvoa prosessin kehittämiseksi. Nämä keskustelut tuottivat prosessiin kehittämiskohteita ja antoivat monipuolista kuvaa prosessista sen toimijoilta.

4. Uuden toimintamallin soveltaminen ja yleistäminen. Ideoiden ja suunnitelmien tasolla luodun toimintamallin käyttöönotto on merkityksellistä edellisessä vaiheessa. Tämä tapahtuu usein ensin strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja yleistyy asteittain koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi. Tähän vaiheeseen liittyy usein muutosvastarinta. Tuolloin ristiriidat syntyvät entisen toimintatavan ja uuden toimintamallin välillä. Ristiriitojen ratkominen johtaa uuden toimintamallin muuttumiseen. Tehdään kompromisseja, perääntymisiä ja samalla luodaan omaperäisempiä ja radikaalimpia oivalluksia ja ratkaisuja.

Tutkimuksen päätavoite oli päätyä vaiheeseen 3, jonka jälkeen nykytilaan perustuvan prosessikuvauksen perusteella poliisilaitoksen johto saa tietoa ja ideoita päätösten tueksi prosessien kehittämiseksi. Tutkimustulos voi vaikuttaa myös poliisilaitoksen työjärjestykseen ja ohjesääntöön, koska prosessikuvauksen ongelmakohtaksi ilmeni myös toimenkuvaan liittyviä asioita. Benchmarking -menetelmällä saatiin yhtenä kehittämiseksi seuranta-aulukko, joka otettiin käyttöön jo tutkimuksen aikana.

5. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi. Tässä vaiheessa uusia käytäntöjä noudatetaan systemaattisesti. Uudet käytännöt vahvistuvat, kun tietoisesti tehtyjen ratkaisujen ympärille alkaa muodostua uudenlaisia näkymättömiä sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, symboleja, ajattelutapoja ja tottumuksia. Tässä vaiheessa työyhteisö voi myös pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan ulkopuolisilta saadun palautteen kautta. (Engeström 1995, 89–91.) Edellä kuvatun kaltaisen toimintakonseptin muutos kestää yleensä vuosia, eikä sen edetessä ole aina välttämättä selkeää kuvaa siitä, millaiseksi prosessi muodostuu.

Tämän tutkimuksen aikana prosessin kuvaus tarkentui loppua kohden yhdentäen samalla osallistujien näkemykset prosessin kulusta. Oppimisen haasteet ja mahdollisuudet vaihtelevat toimintakonseptin muutoksen eri vaiheissa. Oppimisen painopiste siirtyy asteittain ongelmien tunnistamisesta ja määrittelystä ratkaisujen tuottamiseen ja soveltamiseen. (Virkkunen 2011, 2.)

3.2 Prosessi

Prosessiajattelun juuret juontavat pitkälle organisaatioiden toiminnan historiaan. 1900-luvun alussa autoteollisuudessa käynnistetyt toimenpiteet ja toiminnanjärjestelyt johtivat uudentyypiseen ajatteluun organisaatioiden tehokkuudesta. Prosessilähtöinen ajattelu on ollut olemassa jo pitkään, mutta siitä on puhuttu prosessilähtöisellä terminologialla vasta jonkun aikaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 64–65). Julkiselle sektorille prosessiajattelu on tehnyt pitkään tuloaan ja viimeistään 1980- ja 1990-luvuilla ajattelutapa alkoi juurtua johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen. Huomioitavaa on kuitenkin se, ettei 1990-luvulla julkaistuissa julkishallinnon laatutyötä esittelevissä yleisesityksissä organisaation prosessien tunnistamiseen, nimeämiseen ja määrittelyyn juurikaan kiinnitetty huomiota.

Julkishallinnon prosessikehittämisellä on omat erityispiirteensä. Julkishallinnon organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyy suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen nimenomaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Tässä on selkeä ero yritysmaailmaan. Salminen (2008, 15) kirjoittaa kuinka julkinen ja yksityissektori eroavat johtamisen kannalta. Esimerkiksi poliittisen johtamisen vertaaminen suuryrityksen strategiseen johtamiseen tuo esille perustavanlaatuisia eroja. Poliittisesti valitun johtajan, kuten ministerin, toiminnan perusta nojaa puolueen tukeen, kykyyn toteuttaa oman hallinnonalansa ohjelmaa ja hallintoratkaisuissa sovittuja tavoitteita. Yritysjohtajan asemaa punnitsevat yrityksen omistaja ja muut vastuutahot. Yrityksen menestystä ja tulosta mitataan. Ratkaisevina tekijöinä ovat usein kasvu ja kannattavuus. Salminen (2008, 16) käyttää esimerkkinä sosiaalialaa, jossa sosiaaliturvasta päättäminen on korostetusti julkisen politiikan alaa ja siksi vielä ajatukSELLISESTI kaukana yritysmaailmasta. Kuitenkin sosiaaliturvaa koskevien palveluiden johtamiselta edellytetään tehokkuutta ja suorituskykyä siis samoja asioita kuin hyvältä hallinnolta ja johtamiselta yleensä.

Tässä tutkimuksessa tutkittava organisaatio on poliisiorganisaatio. Poliisin tulostavoitteet asetetaan sisäministeriön toimesta ja toiminta on julkishallintoa. Poliisi tuottaa turvallisuuspalveluja ja siltä

edellytetään tehokasta työtä, joka vaatii resurssien oikeaa suuntaamista. Tämä on tuonut uuden haasteen myös poliisiorganisaation johtamiselle ja sitä kautta operatiiviselle toiminnalle.

Mihin prosessien määrittämisellä ja prosessijohtamisella pyritään?

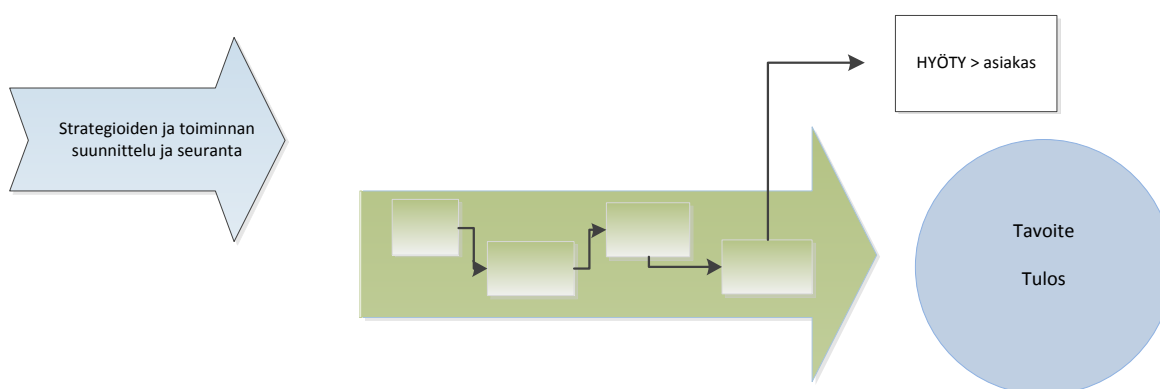
1. Toiminnan parempi ymmärtäminen ja vastuiden selkeyttäminen
 - a. Nähdään selkeästi eri toimintojen rooli kokonaisuudessa
 - b. Organisaation tulokset ja vaikuttavuus syntyy prosesseissa
2. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen
3. Viranomaistoiminnan läpinäkyvyys ja systemaattisuus
4. Sisäinen ja ulkoinen viestintä organisaation toiminnasta
5. Toiminnan kytkeminen koko organisaation tavoitteisiin
 - a. Kiinnitetään huomio vaikuttavuuteen ja asiakkaisiin, toiminnan kehittäminen perustuu koko organisaation tavoitteisiin
6. Toiminnan kehittäminen edellyttää, että ymmärrämme riittävän hyvin toiminnan nykytilaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 113–136.)

Prosessijohtamisella vastataan niihin yleisiin epäkohtiin, mitkä hiertävät työyhteisöissä. Hyvän johtamisen perusasioita ovat mm. selkeät tehtäväjaot sekä pelisääntöjen kirjaaminen ja läpikäyminen. Prosessikuvauksissa nämä tehdään näkyviksi ja tulevat selkeiksi työntekijöille. Kokonaisuudessaan toiminta on organisoitua ja läpinäkyvää. Prosessikuvauksilla saadaan yhtenäistettyä toimintamalleja. Virtasen ja Wennbergin mainitsema kohta 6 on tämän tutkimuksen ensisijainen tavoite: prosessikuvauksen nykytila. Vain sen selvittämisen jälkeen pystytään ymmärtämään työvaiheet ja niiden sisällöt. Nykytilan analysoinnin jälkeen voidaan keskittyä prosessin kehittämiseen.

3.2.1 Prosessiin liittyviä käsitteitä

Prosessi. Kyseistä sanaa käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa kehitys tai muutos voidaan ymmärtää prosessina, esimerkkinä muutos-, oppimis- ja kasvuprosessi. Myös mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, esimerkkinä heräämis- ja lukemisprosessi. Kun olemme kiinnostuneita organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta, puhumme toimintaprosessista. (Laamanen 2009, 19.) Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävän kannalta muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 27–28.)

Prosessijohtaminen. Prosessijohtamisen taustalla on Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvon asiakkaalle. Prosessiajattelussa perususkomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumaketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Tämän perusajatuksen jälkeen pitää tunnistaa tapahtumaketju, mallintaa se ja asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tässä yhteydessä puhutaan prosessijohtamisesta. Kuviossa 7 kuvataan prosessin eteneminen ja arvon luonti.



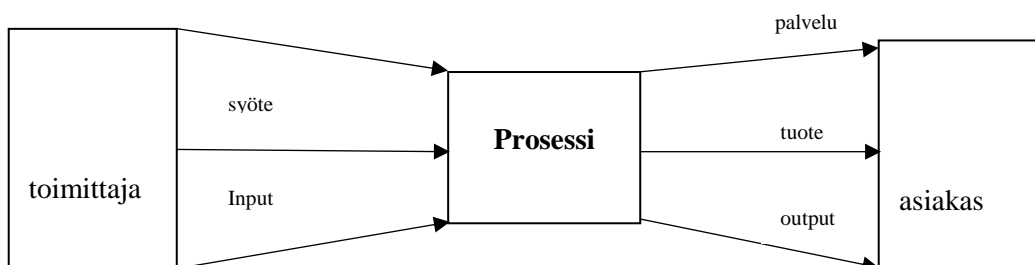
Kuvio 7 Prosessit ja arvon luonti (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Prosesseista puhuttaessa on huomattava selkeä kahtiajako: prosessijohtamisessa keskitytään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, kun taas käytännön tasolla painotetaan prosessien kehittämistä ja parantamista. Suomessa julkisella sektorilla, kuten poliisissa, tämä merkitsee sitä, että yliohtotasolla keskeisintä on se, mitä ydin- ja avainprosesseilla on saatu aikaan eli millainen on ollut poliisi-työn vaikuttavuus. Paikallistasolla on keskeisintä, miten aliprosessit on johdettu. Tehtävätasolla keskitytään siihen, kuinka työ tehdään ja mikä on työn vaikuttavuus. (Honkonen & Senvall 2007, 173.) Poliisissa toiminnan vaikuttavuutta seurataan esimerkiksi turvallisuusindekseillä kuukausittain. Lisäksi kansalaisille teetetään turvallisuuskyselyjä paikkakuntakohtaisesti sekä palautetta saadaan suoraan asiakkailta (Lehtinen 2012, 22). Lisäksi poliisilaitoksissa on omia seurantamenetelmiä, joilla seurataan rikosten määriä, niiden läpivirtausaikoja sekä rikosten selvitysprosentteja. Tietoja verrataan myös valtakunnallisesti muihin poliisilaitoksiin.

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (JHS 2002, 2). Tulohjauksen käsikirjan (2005, 119) määritelmä mukaan prosessi on tapa toimia. Se koostuu sarjasta toimintoja, jotka liittyvät ajallisesti tai loogisesti toisiinsa. Prosessilla on

aina alku ja loppu, sillä on joko ulkoinen tai sisäinen asiakas. Prosessissa syntyy aina jokin tuotos, jonka asiakas voi vastaanottaa. Prosessilla voidaan asettaa mitattavia tulostavoitteita.

Kuviossa 8 selvitetään prosessin kulku ytimekkäästi. Tässä tutkimuksessa selvitettiin mitä eri toimijat: tutkija, tutkintaryhmänjohtaja, tutkinnanjohtaja, tutkintasihteeri, syyttäjä, käräjäoikeus ja Oulun yliopistollinen sairaala tekevät prosessin eri vaiheissa. Esitutkintaprosessin lopputuloksena syntyy tuotteena esitutkintapöytäkirja, jonka tarkoitus on olla objektiivinen tulos kaikkien osallisten ja asiakkaiden kannalta. Esitutkintapöytäkirja päättyy syyteharkintaan. Prosessin etenemisessä on huomioitava se, että kaikki periaatteet toteutuvat, kuten esimerkiksi joutuisuus- ja tarkoituksenmukaisuusperiaatteet.



Kuvio 8 Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2009, 20).

Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset.

Prosessikuvaus. Prosessikuvauksella pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa (Laamanen 2009, 37). Kiiskinen ym. (2002, 46) mukaan prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Prosessikuvauksen laadinnassa on mukana organisaation avainhenkilöitä kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Kuvaukset laaditaan haastattelujen ja pienryhmäistuntojen avulla. Samalla käydään läpi nykytilanteen ongelmat. Tässä tutkimuksessa pyrittiin prosessikuvauksen avulla löytämään kriittisiä kohtia lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessista. Menetelmänä käytettiin muun muassa ryhmähaastattelua, jonka yhteydessä prosessia analysoitiin SWOT -analyysillä. Prosessikuvauksessa olivat avainhenkilöinä: tutkinnanjohtajat, rikostutkijat, syyttäjä sekä lapsen kuulustelua suorittavan tahon edustaja Oulun yliopistollisen sairaalan psykologi.

Prosessien kuvaamisella on tarkoituksena saada toiminnasta myös laadukasta. Lumijärvi & Jylhäsaari (2000, 74) kirjoittavat, että laadukas palvelu vaatii laadukkaan prosessin. Ongelmat halutaan tunnistaa ja poistaa mieluummin jo prosesseja arvioimalla kuin vasta myöhemmin kerätyn palautteen avulla. Työprosessia kuvaamalla selvitetään, mitkä prosessit ovat tärkeimpiä eli ydinprosesseja ja mitkä tukiprosesseja sekä miten aika- ja kustannustekijät liittyvät niihin. Koskinen (2006, 77) kirjoittaa, että voidakseen kehittää toimintaa yrityksen on tunnistettava ydinprosessinsa riittävällä tarkkuudella. Yritystason osaamisten määrittely liittyy saumattomasti strategiseen suunnitteluun ja on lähtökohtana yrityksen muiden tasojen määrittelylle. Yrityksen ydinprosessien tukena on useita alaprosesseja ja yksittäisiä tehtäviä, jotka ovat tunnistettavissa, jotta niitä voidaan kehittää.

Poliisiammattikorkeakoulun prosessien mallinnusohjeeseen (2011, 2–3) mukaan ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Pääprosessi on ydinprosessin keskeinen osa. Tukiprosessi on ydin- tai pääprosessin suorittamiseksi välttämätön prosessi, jolla ei yleensä ole ulkoisia asiakkaita. Osaprosessi on pää- ja tukiprosessin keskeinen osa. Kuvattavat prosessit eli avainprosessit ovat organisaation toiminta-ajatuksen toteuttamisen kannalta tärkeimmät ydinprosessit ja pääprosessit. Tukiprosessit liittyvät kiinteästi perustoimintojen tukemiseen. JHS 152 (2008, 3) mukaan tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita.

Tässä tutkimuksessa avainprosessi on Lapin poliisilaitoksen vaativa rikostutkinta. Pääprosessi on esitutkinta. Rovaniemen vaativa rikostutkinta on osaprosessi. Esitutkintaprosesseja tukevat tukiprosessit ovat esimerkiksi: pakkokeinojen käyttö, syyttäjäyhteistyö, sidosryhmäyhteistyö. Näin tukiprosesseilla on sisäisiä asiakkaita eli esitutkintaprosessissa he ovat esimerkiksi rikostutkijoita sekä ulkoisia asiakkaita, kuten esimerkiksi sosiaalityöntekijät, edunvalvojien sijaiset. Prosessien tiedostamisella haetaan mahdollisuuksia niiden sujuvuuden lisäämiseen sekä turhien vaiheiden ja kustannusten karsimiseen. Oletuksena on, että mikä tahansa organisaation toiminta voidaan kuvata prosessina.

Poliisin toimintaa säätelevistä periaatteista yksi on joutuisuusperiaate. Prosessin kuvaamisella voidaan vaikuttaa prosessin tehokkaampaan toteuttamiseen. Esitutkintaprosessissa se tarkoittaa sitä, että esitutkinta suoritetaan kohtuullisessa ajassa ja esitutkintapöytäkirja toimitetaan syyteharkintaan mahdollisimman pian. Mikäli esitutkinta syystä tai toisesta viivästyy, tulee palaute asiakkaalta hänen kysyessään missä vaiheessa tutkinta on tai ihmetellessään miksi tutkinta kestää. Prosessien kuvaamisella pyritään poistamaan esitutkintaa hidastavat tekijät. Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikoksien esitutkinnassa korostuu joutuisuusperiaate, koska usein samanaikaisesti on me-

nossa lastensuojelullinen prosessi. Asian hoidolla voi olla merkitystä lapsen fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle.

Prosessinomistaja. Prosessinomistaja vastaa prosessista kokonaisuutena. Hän ennakoii toimintaympäristöstä tulevia muutoksia, suunnittelee prosessin kulun, ohjaa prosessia kohti tavoitteita ja arvioi prosessin suorituskyykyä asiakas-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista. Prosessinomistaja huolehtii myös prosessin riittävästä resursoinnista ja käynnistää tarvittaessa prosessin kehittämisen. Prosessinomistaja siis johtaa prosessejaan. Tulossykköorganisaatiossa esimiehellä ei välttämättä ole esimiesasemaa kaikkiin prosessin toimijoihin nähden, kun taas prosessiorganisaatiossa on. Tämä mahdollistaa sen, että esimiehellä on myös prosessien toteutukseen käytettävien resurssien hallinta. (Virtanen & Wennberg 2005, 140.) Esitutkintaprosessissa prosessinomistajana tulisi toimia rikostorjuntasektorin johtaja tai rikostutkinnan operatiivisesta toiminnasta vastaava henkilö eli tutkinnanjohtaja. Tutkinnanjohtajan vastuulla olisi koko prosessin kehittäminen aina ensipartion toiminnasta lähtien esitutkinnan valmistumiseen saakka.

3.3 Laatu

Laatu on moninainen käsite. Laatu on organisaation toiminnassa ilmenevä tuotteen, palvelun, prosessien, toiminnan tai koko organisaation ominaisuus, jota voidaan arvioida tuoteominaisuuksien, tyytyväisyyden, vaatimusten vastaavuuden, yhdenmukaisuuden tai sovellettujen kriteerien mukaisuuden perusteella. Arviointi voi tapahtua asiakkaan tai sidosryhmän kannalta, organisaation itsensä kannalta tai ympäristön yhteiskunnan näkökulmasta. Laadun kehittämisellä tarkoitetaan kaikki niitä organisaation tehtäviä, toimenpiteitä, jotka tähtäävät tuotteiden, palveluiden, prosessien, toiminnan tai organisaation laadun parantamiseen. Päämääränä on saada aikaan organisaation kilpailukyvyn, suorituskyykyyn ja tuloksellisuuden jatkuvaa parantamista.

Laatujohtaminen merkitsee johtamistapaa, jossa laadun merkitys tiedostetaan yhdeksi johtamisen tärkeimmistä toimialueista ja johtamisella pyritään tuotteiden, prosessien, toiminnan, palveluiden ja organisaation laadun kehittämiseen. Laatujohtamisella pyritään organisaation laadun ja laadun tuottamiskyykyyn parantamiseen ja jossa käytetään järjestelmällisellä tavalla asiakassuuntautuneisuutta, prosessien kehittämistä, henkilöstön sitoutuneisuutta ja organisaation suorituskyykyä parantavia menetelmiä jatkuvan kehittämisen aikaansaamiseksi. (Luoma 2001, 89–89.) Laatujohtaminen esitut-

kinnassa merkitsee määrämuotojen noudattamista ja noudattamisen valvontaa. Esitutinnan loppu-tulos tulee olla laadukas, mutta se ei riitä vaan koko prosessin tulee olla lainsäädännön ja toiminta-määräysten mukainen. (Koljonen 2010, 247.) Poliisitoiminnassa laadun mittaaminen aiheuttaa risti-riitaisia keskusteluja. Se saatetaan nähdä jopa ammattitaidon tai etiikan kyseenalaistavana asiana. Laadun kehittäminen tulee kuitenkin nähdä myönteisenä mahdollisuutena palvelujen kehittämiselle. Poliisitoiminnan laatua ei voida mitata yhdellä mittarilla, vaan toimintoja on mitattava niiden mu-kaan useilla laadullisilla arvioinneilla. (Lumijärvi 2007, 97.)

3.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on lähestymistapa, joka on kytketty organisaation tarkoitukseen ja strategiaan. Tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan organisaation kokemuksia ja oppia niistä. Tarkoituksena on kehittää joustava ja ketterä organisaatio, joka on kykeneväinen käsittelemään epätietoisuutta, käyt-tämään oppimista kehittääkseen uusia tapoja tehdä töitä ja oppimaan virheistä. (Abell & Oxbrow 2001, 49.) Oppivassa organisaatiossa pyritään tehokkaaseen toimintaan. Julkisella ja yksityisellä sektorilla tehokkuus tarkoittaa kuitenkin eri asioita. Yksityisellä sektorilla yrityksen toiminnan on oltava tuottavaa, muuten yritys tekee konkurssin. Julkisella sektorilla vaikuttavuuden ja panosten välinen suhde mittaa toiminnan tehokkuuden. (Mäkisalo 2004, 46–47.)

Oppivan organisaation toimintamallissa korostetaan, että kehittäminen on aina oppimista. Työnteki-jöiltä odotetaan kykyä kehittää työyhteisöä yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppi-misen avulla. Oppivan organisaation keskeinen voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arki-päivässä. Oppiminen on mahdollista erilaisten kokeilujen, uudistusten ja yhteistyön edistämällä, kokemuksien vaihtamisella, organisaation historiasta oppimalla ja muiden kokemuksista ja parhais-ta menetelmistä oppimalla. Tiedonkulku tulee olla kattava, nopea ja tehokas oppimisen mahdolis-tamiseksi organisaatiossa. (Mäkisalo 2004, 48.) Argyrisen ja Schönin (1978) mukaan organisaation oppiminen ei ole kuitenkaan pelkästään tilannekohtaisia oppimiskokemuksia vaan siihen liittyy myös tiedonvaihtoa organisaatioiden, tiimien, yksilöiden ja ympäristön välillä. Tiedonhallinnan prosessit, jotka liittyvät oppimisen hallintaan, voivat tarjota perustan parantaa organisaation dynaa-mista kykyä ja siten se vaikuttaa organisaation suoraan suorituskyykyyn. (Hung yms. 2009.)

Viitala (2002, 13) kirjoittaa kuinka muutos ja oppimien ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Erityisen haasteen op-

pimiskyvylle tekee se, että jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät yhä useammin ennakoimattomiin ja jatkuviin muutosvirtoihin, joissa perinteiset lineaariseen kehitykseen perustuvat muutosstrategiat eivät enää päde. Organisaatioita koskettava muutos on usein prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työkuviin. Näin myös oppimisprosesseista tulee monitahoisia, -tasoisia ja jatkuvia ja siten vaikeasti hallittavia.

Viitala (2002, 22) jatkaa, kuinka organisaation menestys riippuu osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Sen puolestaan nähdään riippuvan organisaation työntekijöistä. Ihmisten osaamisen vaaliminen on kilpailukyvyyn kannalta tärkein tehtävä organisaatiossa. Osaamisen johtamista koskevan keskustelun taustaa vasten esimiesten haasteen voi tiivistää kysymykseen: "Miten tukea organisaatiossa työskentelevät ihmiset oppimaan organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämässä suunnassa." Viitalan (2002, 187–191) mukaan osaamisen johtamisen avaintekijöitä ovat alaisten hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen, keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa, oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen. Organisaation tulee suunnata oppimista esimerkiksi palautteen ja tavoitteiden suuntaan, edistää oppimista ilmapiirin luomisella sekä tukea oppimisprosessia.

3.5 Lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkintaprosessin käsitteitä

Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaan liittyy useita elementtejä sekä paljon eri käsitteitä, jotka tulevat esille viranomaisyhteistyön kautta. Tässä alaluvussa on selvitetty muutamia käsitteitä, mitkä ovat harvinaisia muissa esitutkintaprosesseissa. Alaluvussa esitellään myös lastenasiantalo -mallia, joka on toiminnassa jo useissa maissa. Suomessa mallia valmistellaan Turussa, mutta sitä ei ole vielä otettu käyttöön.

Lapsen etu. Lapsen etu on kirjattu ylös YK:n lapsen oikeuksien yleissopimukseen 3 artiklaan, jossa mainitaan, että kaikissa julkisissa tai yksityisen sosiaalihuollon, tuomioistuimen, hallintoviranomaisten tai lainsäädäntöelinten toimissa, jotka koskevat lapsia, on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu. Lapsen näkemyksen on otettava huomioon lapsen iän ja kehitystason mukaisesti. Lapsen oikeus osallisuuteen ilmenee siten, että lapsella on oikeus ilmaista mielipiteensä, häntä on kuultava ja hänellä on oikeus käyttää puhevaltaa itseään koskevassa asiassa. (Tuominen 2014, 12).

Edunvalvonta. Alaikäisen lapsen kohdalla lapsen huoltajat toimivat ensisijaisesti lapsen edunvalvojana eli huolehtivat lapsen asioista ja edusta. Mikäli huoltaja on jostain syystä estynyt hoitamaan tätä tehtävää, voidaan holhoustoimilain 11 § mukaan määrätä edunvalvojalle sijainen tuomioistuimen toimesta. Oikeudenkäymiskaaren mukaan edunvalvoja tai edunvalvojan sijainen käyttää lapsen puhevaltaa rikosasioissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteishuoltajat ovat molemmat oikeutettuja käyttämään puhevaltaa lapsen puolesta, riippumatta siitä, kumman vanhemman luona lapsi asuu. Mikäli vain toinen vanhemmista on lapsen huoltaja (ns. yksinhuolto), hän käyttää yksin puhevaltaa myös rikosasiassa.

Tyypillisin syy edunvalvontamenettelyn käynnistymiseen lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikosepäilyissä on se, että lapsen huoltaja on epäiltynä lapseen kohdistuneesta rikoksesta. Muita syitä voi olla muun muassa vanhempien mielenterveysongelmat tai se, että vanhempi on täysin passiivinen lastaan kohtaan eikä siten käytännössä täytä huoltajan roolia. Myös huoltoristiriidat ja kiistat tapaamisista voivat johtaa edunvalvojan hakemiseen. Huoltaja ei voi myöskään ajaa lapsensa etua niissä tilanteissa, joissa rikoksesta epäilty on joku muu perheen jäsen, kuten avio- tai avopuoliso tai hänen toinen lapsensa. (Ponnistus -verkkokoulutusmateriaali 2014.)

Oikeuspsykiatrinen työryhmä. Poliisi voi pyytää apua lapsen kuulemiseksi yliopistollisten sairaaloiden yhteydessä toimivista oikeuspsykiatrisista lasten ja nuorten yksiköistä. Näiden yksiköiden toiminta perustuu lapseen kohdistuneen pahoinpitely- ja seksuaalirikoksen selvittämisen järjestämisestä annettuun lakiin (myöhemmin järjestämislaki, 1009/2008). Virka-apupyynnöt lapsen kuulemiseksi tai poliisissa suoritettun lapsen kuulustelun luotettavuuden arvioinnista tulee osoittaa näille yksiköille. Virka-apua ei pyydetä esimerkiksi erilaisista psykiatrian yksiköistä, koska psykiatristen yksiköiden tehtävä eroaa oikeuspsykiatristen yksiköiden tehtävästä. Virka-apua oikeuspsykiatrisista yksiköistä voi pyytää sekä pahoinpitely- että seksuaalirikosta epäiltäessä. Yksiköissä työskentelee lääkärin lisäksi sosiaalityöntekijöitä ja lapsen kuulemiseen perehtyneitä psykologeja. Kun poliisi pyytää virka-apua näistä yksiköistä, virka-apupyynnö tulee yksilöidä riittävän tarkasti.

Järjestämislakia sovelletaan lapseen, joka on tutkimuksen käynnistyessä alle 16-vuotias. Järjestämislakia sovelletaan myös alle 18 -vuotiaaseen, jos siihen on erityistä perustetta lapsen terveydentila ja kehitys huomioon ottaen. Alussa pidettävän viranomaispalaverin lisäksi poliisi voi tavata oikeuspsykiatrisen yksikön henkilöstöä monessa eri tutkinnan vaiheessa. Kun asian esitutkinta ja erityisesti virka-apupyynnössä pyydetty toimenpiteet on suoritettu oikeuspsykiatrisessa yksikössä, pidetään siellä toinen viranomaispalaveri, jossa sovitaan siitä, miten lapsen ja perheen kanssa jatketaan. Molemmissa viranomaispalavereissa syyttäjän on hyvä olla läsnä, kuten myös lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän. Jälkimmäisessä viranomaispalaverissa oikeuspsykiatrinen yksikkö usein ottaa myös kantaa esimerkiksi lapsen hoidon tarpeeseen. (Ponnistus -verkkokoulutusmateriaali 2014.)

Virka-avut ja viranomaispalaveri. Virka-apuna voidaan pyytää sekä lapsen kuulemista oikeuspsykiatrisessa yksikössä että somaattisten tutkimusten tekemistä. Kun pyydetään virka-apua lapsen kuulemiseksi, virka-apupyynnössä tulisi määritellä tarkasti, mitä poliisi pyytää tehtäväksi: pyydetäänkö vain lapsen kuulemista vai pyydetäänkö myös mahdollista haitanarviointia tai lapsen kertomuksen luotettavuuden arviointia. Tutkinnanjohtajan vastuulla on virka-apupyynnön tekeminen ja pyydettyjen toimenpiteiden määrittäminen.

Virka-apupyynnön jälkeen oikeuspsykiatrisessa yksikössä järjestetään viranomaispalaveri, jossa poliisilla on tärkeä rooli. Palaverissa tiiminvetäjä -lääkäri toimii puheenjohtajana. Yhdessä pohditaan ja keskustellaan kokonaisuuteen liittyvistä asioista. Poliisi kertoo, mitä olisi tärkeää saada selville. Eri tutkintalinjojen määrittely tapahtuu laatimalla hypoteeseja, joilla selvitetään vaihtoehtoisia selityksiä epäillylle rikostapahtumalle. Hypoteesien laatimisen tarkoituksena on varmistaa se, että tapausta tutkitaan objektiivisesti. Tutkinnanjohtajan tehtävänä on päättää tutkijan ja syyttäjän kanssa keskusteltuaan, mitkä ovat juuri sillä hetkellä tutkittavana olevan jutun tutkintalinjat. Erityisen vaativissa lapsijutuissa on suositeltavaa, että tutkinnanjohtaja osallistuu viranomaispalaveriin josenkin vuoksi, että viranomaispalaverissa saattaa tulla esille sellaista tietoa, mikä vaikuttaa tutkintalinjoihin ja tällöin tutkinnanjohtajan vastuulla on päättää, lähdetäänkö esille tullutta tietoa selvittämään. Viranomaispalaverissa usein täsmennetään virka-apupyynnön sisältöä ja sovitaan tehtävien toimenpiteiden aikatauluista ja tutkinnanjohtajan tehtäviin kuuluu määritellä tutkinnan aikataulu. Tutkinnanjohtajan tehtäviin kuuluu myös päättää siitä, miten kontradiktorisen periaatteen toteuttaminen otetaan huomioon juuri sillä hetkellä käsillä olevassa tapauksessa.

Kun virka-apua pyydetään somaattisten tutkimusten tekemiseksi, poliisi määrittelee, minkälaista tutkimusta se lääkäriltä pyytää. Käytännössä pyynnön toteuttaminen tapahtuu parhaiten siten, että virka-apupyynnössä kuvataan mahdollisimman tarkasti epäilty tapahtumankulku, tekotapa ja siihen mennessä poliisin käytettävissä olevat tiedot. Näiden tietojen perusteella lääkäri osaa parhaiten valita sopivan tutkimustavan. Somaattista tutkimusta koskevassa virka-apupyynnössä on hyvä, jos se vain on mahdollista, konsultoida lääkäriä jo ennen pyynnön tekemistä, jotta virka-apupyynnö on mahdollisimman kattava ja välttää mahdollisilta lisäpyynnöiltä.

Poliisi voi pyytää virka-apua lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksiköltä seuraavasti:

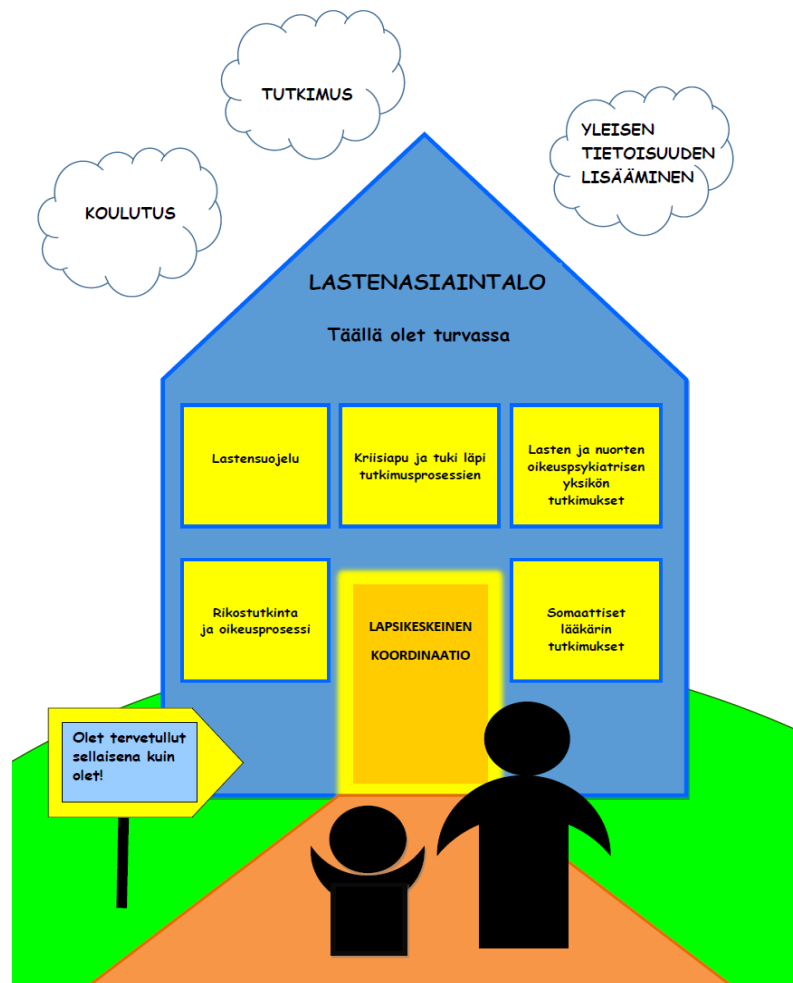
- Lapseen kohdistuneen rikoksen selvittämisessä: 1) yksikön haastattelututkimus, 2) konsultaatiot: lapsen haastatteleminen, työpari lapsen haastattelemisessa sekä esi- ja taustatietojen koonti, 3) muut lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön lausunnot; luotettavuuden arvio poliisin tekemästä haastattelusta, yksikön kannanotto rikosepäilystä, yksikön kannanotto lapsen kuulemisesta.
- Lapseen kohdistuneen rikoksen haitan arvioinnissa: 1) haitanarviolausunto, 2) teoreettinen haitanarviolausunto

Lastenasiantalo. Lapsiin kohdistuvien rikosten viranomaisyhteistyöprosessia on kehitetty 1980 -luvulla Yhdysvalloissa Children Advocacy Center -mallilla. Tuon mallin pohjalta Ruotsissa on kehitetty lapsiin kohdistuvien rikosten viranomaisyhteistyötä varten Barnhus -toiminta. Lapsiasiantalo -toiminnan toimivuutta on tutkittu Lindköpingin yliopistossa vuonna 2013. Landberg ja Svedin selvittivät miten lastenasiantalotoiminnassa on onnistuttu Ruotsissa. Ruotsissa on 28 lastenasiantaloa. Niiden tarkoituksena on lapsiin kohdistuvissa rikoksissa saattaa lapsi ns. yhdenluukun periaatteella hoitoon. Lastenasiantalossa toimii poliisi ja syyttäjä, lääkäri, sosiaalityöntekijä sekä psykiatrian lääkäri. Toiminnan tärkein tavoite on lapsen edun takaaminen. (Landberg & Svedin 2013, 15.)

Tätä mallia on aloitettu kehittämään Suomessa, ensimmäisenä Turussa. Sosiaali- ja terveysministeriö, sisäasiainministeriö ja oikeusministeriö ovat käynnistäneet laajassa yhteistyössä toteutettavan Lastenasiantalo -hankkeen. Kyseessä on lapsilähtöisesti tuotettu poikkihallinnollinen erityispalvelu alle 18 -vuotiaille lapsille ja nuorille, joiden epäillään kokevan fyysistä tai seksuaalista väkivaltaa. Tavoitteena on luoda viranomaisille yhteistoiminnalliset puitteet väkivaltaa koskevan lapsen elinolojen turvaamiseksi, lapseen kohdistuvan rikosepäilyn selvittämiseksi sekä lapsen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Toiminta aloitetaan vuonna 2014 Turun yliopistollisen keskussairaalan

erityisvastuualueella eri viranomaisten yhteistyönä toteutettavana kokeilutoimintana. Lastenasiantalo -hanketta koordinoi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Lisäksi keskeisiä toimijoita ovat Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) lasten ja nuorten klinikka sekä lasten ja nuorten oikeuspsykiatrinen tutkimusyksikkö, Tyksin erityisvastuualueen poliisilaitokset, syyttäjävirstot, kuntien lastensuojelu/sosiaalipäivystys ja aluehallintovirasto. Kansallisesti tärkeitä toimijoita ovat myös poliisihallitus ja valtakunnansyyttäjävirsto. (Terveiden ja hyvinvointilaitos 2014.) Tämän tutkimuksen kirjoitusvaiheessa lokakuussa 2014, Turun Lasta -hanke oli aktiivisessa kehittämisvaiheessa. Tällä hetkellä eri viranomaisten prosesseja luodaan, pidetään koulutuksia, tilat olivat valmiina ja kokonaisuudessaan prosessi oli käynnissä. Varsinainen lastenasiantalo -toiminta ei ole vielä alkanut.

Lasta -hankkeen projektisuunnitelman mukaan malli toimii kolmen peruslähtökohdan varassa. 1) Lasten fyysinen ja seksuaalinen pahoinpitely on merkittävä yhteiskunnallinen ohjelma, johon on puututtava ja johon on mahdollista puuttua tehokkaasti, 2) Puuttuminen vaatii monen eri viranomaisen yhteistyötä, 3) Puuttumisen pitäisi auttaa lapsia eikä siitä saisi koitua heille haittaa. Lasta -hankkeen toiminnan kannalta tärkeimmät periaatteet ovat 1) lapsen oikeus kasvaa vapaana väkivalta ja kaltoin kohtelusta sekä 2) lapsen oikeus saada vaikuttaa siihen, miten häntä kohdellaan viranomaistoimintoja toteutettaessa. Kuviossa 9 on kuvattu Lasta -hankkeen toimintamalli, jonka taustalla on Barnhus -toimintamalli.



Kuvio 9 Lastenasiantalo -toimintamalli (Lasta -hankkeen projektisuunnitelma 2014, 8).

Barnhus (Landberg & Svedin 2013, 15).

Lastenasiantalo -mallin päätarkoitus on kehittää lapsiin kohdistuvien rikosten viranomaisyhteistyötä ns. yhden luukun periaatteella ja taata kaikille lapsille tasapuolinen ja laadukas kohtelu rikoksen jälkeisessä prosessissa. Tämän vuoksi malli on otettu esille myös tässä tutkimuksessa.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

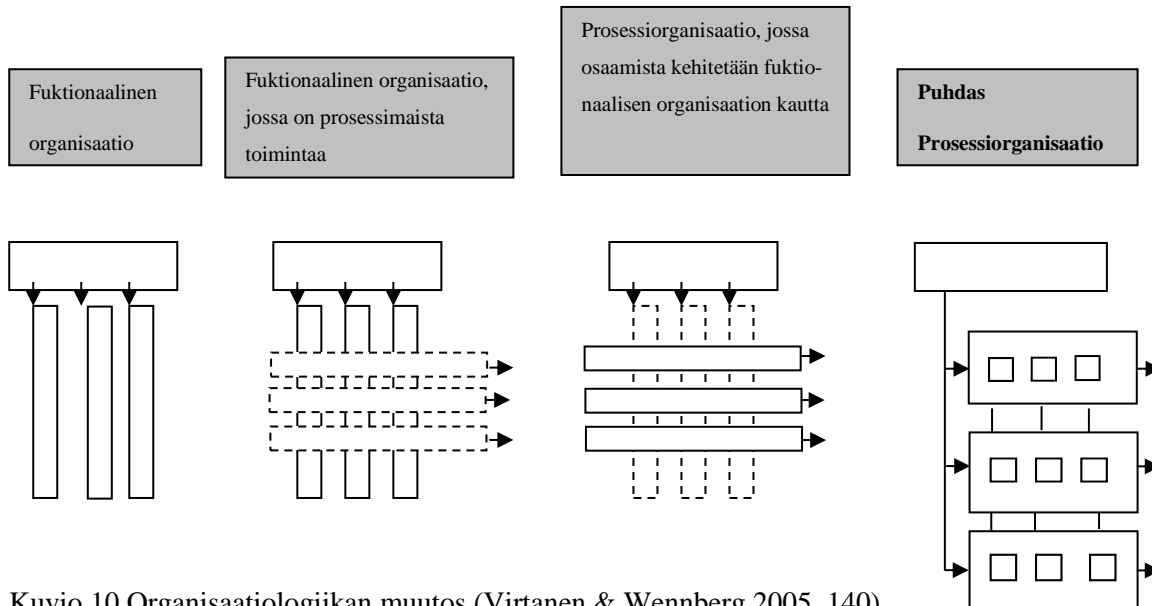
Tutkimus on hallintotieteellinen tutkimus, jonka teoreettinen ydin on prosessijohtaminen ja prosessin kehittäminen. Tutkimus on toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa delfoi -metodia sekä teema-, syvä-, ja ryhmähaastatteluja hyödyntäen kerättiin kvalitatiivista tietoa lapseen kohdistuvan rikoksen esitutkintaprosessista. Prosessikuvauksen jälkeen se analysoitiin SWOT -analyysillä, jossa selvitetään prosessin nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Koska työssä arvioidaan prosessin eri vaiheita, kyseessä on kokonaisuudessaan myös prosessievaluatio eli arviointitutkimus. Edellä mainituilla metodeilla tehdään myös arviointitutkimusta. Tutkimuksen viitekehykseen soveltuu myös oppivan organisaation -teoria, sillä organisaation toimintaa muutettaessa sen pitää pystyä samalla oppimaan uutta. Tässä luvussa selvitetään lyhyesti myös mitä prosessijohtaminen voisi tarkoittaa poliisiorganisaatiossa.

4.1 Prosessiorganisaatio poliisissa?

Prosessiorganisaation vahvuutena pidetään selkeitä valta- ja vastuurajoja ja muita organisaatiomalleja vähäisempää byrokratiaa. Mallin heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei mallia joskus viedä loppuun asti, tällöin prosessimistajien rooli jää epäselväksi. Haittana on myös se, että muutos tulossikköorganisaatiossa prosessien mukaan järjestetyksi organisaatioksi vie pääsääntöisesti paljon aikaa. Jos poliisi siirtyisi linjaorganisaatiosta prosessiorganisaatioon, muodostuisi uhkakuvaksi juuri se, että mallia ei vietäisi loppuun asti. Esimerkiksi tutkinnanjohtaja nimettäisiin esitutkintaprosessin omistajaksi, mutta todellisuudessa hänelle ei annettaisi mahdollisuutta kehittää toimintaa ja vaikuttaa järjestyspoliisin työhön esitutkinnan alkuvaiheessa.

Poliisiorganisaation linjaorganisaation raja-aidat ovat liian suuret. Raja-aitojen ”kaataminen” on haasteellista. Tämä vaatii vanhojen ajatusmaailmojen uudistamista ja kykyä muutokseen. Poliisin tulee unohtaa vanhat ajatusmallit työ jakamisesta järjestyspoliisin työhön ja rikospoliisin työhön. Sen sijaan esitutkintaprosessi tulee nähdä yhtenä toimintaketjuna. Kuten Virtanen ja Wennberg (2005, 32) mainitsevat, prosessiajattelussa joudutaan tavalla tai toisella lähtemään liikkeelle vanhan organisaation murskaamisella. Prosessiajatteluun siirtymistä helpottaa huomattavasti, jos organisaatiolla on kykyä luopua ennakkoluulottomasti vanhoista rakenteista.

Virtanen ja Wennberg (2005, 134) mainitsevat, että matala ja joustava hierarkia mahdollistavat nopean päätöksenteon ja resurssien tarkemman kohdentamisen. Prosessimuotoisessa työn organisoinnissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työ tehdään.



Kuvio 10 Organisaatiologiikan muutos (Virtanen & Wennberg 2005, 140).

Honkosen ja Senvallin (2007, 173) mukaan perinteinen linjaorganisaatio on perustunut hierarkiaan ja sitä kautta autoritääriseen johtamiseen ja rajattuihin työtehtäviin. Kukin linja pitää tiukasti kiinni jäykistä tehtäväalueistaan ja usein tällaisessa organisaatiossa on täydennyksenä asiantuntijoista koottuja esikuntia. Tällaisen rakenteen on katsottu johtavan suljettuun järjestelmään, joka ei reagoi helposti ulkoisiin muutostarpeisiin.

Kuviossa 10 kuvataan organisaatiologiikan muutos. Poliisiorganisaatio on linjaorganisaatio, jossa prosessit toimivat yli linjojen. Poliisissa toteutetaan tulosjohtamista, jossa tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on tukea tulosityksiköitä niiden toiminnassa. Virtanen ja Wennberg (2005, 138) kirjoittavat, että prosessien merkitys kyseisessä organisaatorakenteessa on varsinaisia tulosityksiköitä selvästi vähäisempi. Tulosityksikön johdolla on selkeä vastuu toimivaltansa puitteissa tulosityksikön toiminnasta. Ongelmaksi voi nousta se, tutkinnanjohtaja vastaa rikostorjuntayksikön toiminnasta, mutta hänen toimivaltansa ei ylety esitutkintaprosessin alkuun, jossa toimivat valvonta- ja hälytyssektorin alaisuuteen kuuluvat järjestyspoliisit.

Prosessiorganisaatiossa perinteinen pystysuoraan tehtävähierarkiaan perustuva rakenne on korvattu prosesseihin perustuvalla vaakasuoraan järjestetyllä prosessipohjaisella mallilla. Prosessiorganisaatio

tion etuina nähdään sen avoimuus, joustavuus, vuorovaikutus ja asiakasta korostava joustavuus, jossa sisäiset prosessit kasvavat organisaatiossa ulospäin. (Honkonen & Senvall 2007, 173.) Poliisiorganisaatiossa on tilausta prosessijohtoiselle toiminnalle. Tämä poistaisi, tai ainakin vähentäisi eri yksiköiden/sektoreiden liiallista omaan toimintaan keskittymistä. Kuten aikaisemmin mainittiin, järjestyspoliisi tekee erittäin tärkeää ensipartion toimintaa rikospaikalla esitutkintaprosessin alussa. Prosessin jatkuessa vastuun tutkinnasta ottaa rikospoliisi. Prosessin aikana tulee ottaa huomioon myös lupa-asioihin liittyvät asiat, esimerkiksi ajokortti ja aselupa-asiat, jolloin prosessiin osallistuu myös lupayksikkö. Mikäli prosessilla olisi omistaja, pystyisi hän kehittämään prosessia eri yksiköiden/sektoreiden ”läpi” ja asian kehittäminen olisi tuloksellisempaa ilman raja-aitoja. Toisaalta tämä yhden prosessinomistaja -malli vaatisi omistajalta valtavaa ammattitaitoa vai olisiko kyse kuitenkin johtamisesta ja eri ammattilaisten hyödyntämisestä?

Tämän tutkimuksen kirjoittamisvaiheessa Poliisihallitukselta tuli päätös Poliisihallituksen kehittämisryhmän asettamisesta. Kehittämisryhmän tehtävänä on poliisitoimintaa koskevien kehittämistarpeiden tunnistaminen ja koordinointi sekä arviointi niiden vaikutuksista tulossopimuksessa oleviin tavoitteisiin nähden. Ryhmän tehtäviin kuuluu myös poliisin kehittämistä koskevan kokonaistavoitetilan määrittely, prosessien kehittäminen sekä vastuu erilaisista hankkeista. Kehittämisprosessi on yksi Poliisihallituksen yksikkörajat ylittävistä prosesseista. (Poliisihallitus 2014).

Prosessin kehittäminen. Prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Siksi sen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimenpiteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Johdon tulee antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi sekä varata muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheeseen riittävät resurssit. Prosessin kehittämisellä on useita tavoitteita. Pääsääntöisesti sen tarkoituksena on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallitseminen sekä kustannusten vähentäminen. Prosessin kehittämisen tavoitteena on keskittää asioita uudella tavalla ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita, jotta läpimenoajat pienenevät.

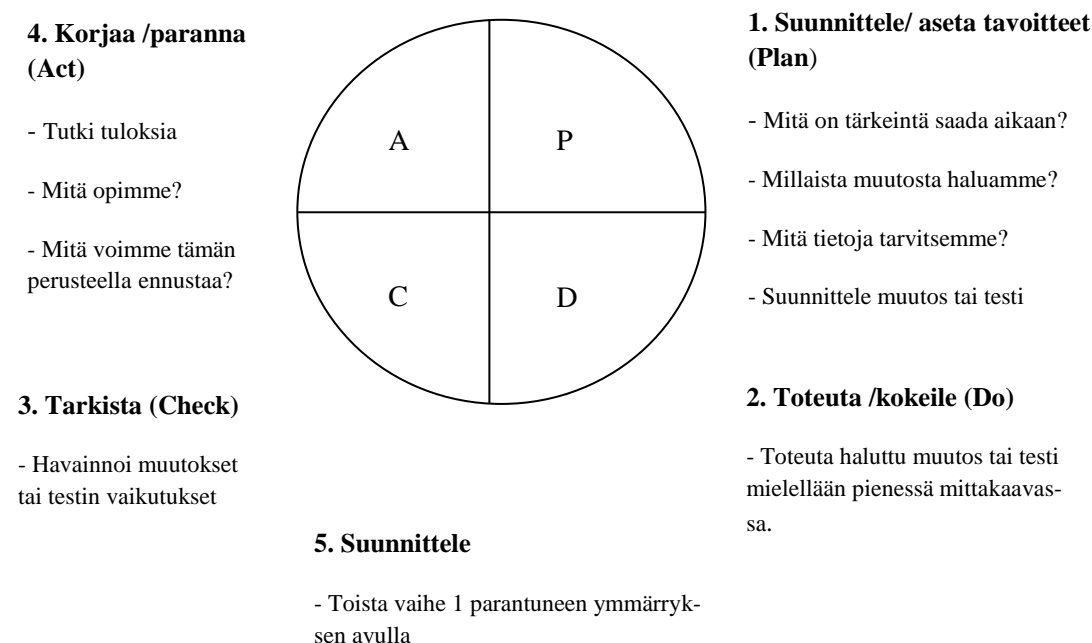
Prosessien luonne tulee tunnistaa eikä yhdellä kertaa ole järkevää muuttaa liian monia asioita. Muutoksilla tulee olla hyvät perusteet ja niiden läpiviemiseen on varattava aikaa ja resursseja. Prosessi johtamisessa tulee ottaa huomioon muutosjohtamiseen liittyvät asiat. Prosessikuvauksia käytetäänkin usein muutosjohtamisen välineenä esimerkiksi organisaatioita yhdistettäessä. (JHS 2002, 3.) Tällä hetkellä tämä koskettaa poliisiorganisaatiota, koska poliisilaitoksia vähennettiin 24:stä 11 poliisilaitokseen vuoden 2014 alusta lähtien. Yhdistymisen jälkeen toimintamallien yhteen hiominen vaatii aikaa ja prosessin kuvaukset edesauttavat tätä toimintaa. Näin tiedetään mikä on nykyinen

toimintamalli sen vaiheet sekä voidaan pohtia eri toimintamalleista käyttöön otettavaksi parhaat osiot.

Poliisiammattikorkeakoulun prosessien mallinnusohjeeseen (2009, 2–3) on kirjattu prosessityön vaiheet seuraavasti:

1. Suunnittelu tai tunnistaminen. Suunnitteluvaihe sisältää uuden tai uudelleen organisoitavan toiminnan suunnittelun tai jo toteutettavan toiminnan ydin-, pää- ja osaprosessien tunnistamisen. Suunnittelun tuloksena syntyy prosessikartta.
2. Mallintaminen. Mallintamisvaihe sisältää prosessien kuvaamisen, tarkastamisen, testaamisen ja hyväksymisen. Mallintamisen tuloksena syntyvät prosessikuvaukset.
3. Kehittäminen. Kehittämisvaihe sisältää prosessien käyttöönoton, mittaamisen ja kehittämisen. Kehittämisvaiheessa tavoiteltuna tuloksena on prosessin jatkuva parantaminen ja laadun parantaminen.

Prosessin kehittämiseen liittyy olennaisesti prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Yhteiset piirteet voidaan kiteyttää yleisesti käytetyllä Demingin PDCA -ympyrällä. Tämä on selvitetty kuviossa 11.



Kuvio 11 Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40).

Suorituskykyä mitataan koko prosessin näkökulmasta ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. Prosessien parantamisessa keskeistä on prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen tarkoituksena on löytää ne tekijät, joihin tulee vaikuttaa, jotta koko prosessin suorituskyky paranee. (Laamanen 2009, 209–210.) Poliisiorganisaatiossa on otettu käyttöön toiminnan itsearviointiin CAF -itsearviointimenetelmä.

Common Assessment Framework = CAF on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. CAFin tavoitteena on olla helppokäyttöinen työkalu julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Malli sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM) ja sen perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan tuloksia ja toimintatapoja, joilla saavutetaan hyviä tuloksia. CAF:lla on neljä tavoitetta: 1) Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa PDCA- kehittämissykliä, 2) Auttaa paikantamaan organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita, 3) Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä sekä 4) Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2006, 4.)

Poliisihallituksen esikunta laati kirjeen poliisilaitoksille 11.5.2010, jonka tarkoitus oli käynnistää CAF-arviointi jokaisessa poliisilaitoksessa. CAF-arviointia oli suoritettu joissakin poliisiyksiköissä tätä ennen. Kirjeessä mainittiin, että CAF-arviointi tulee olemaan poliisissa jatkuva määrävälein tapahtuva menettely, jolla haetaan järkevyyttä ja johdonmukaisuutta koko poliisikonsernin toiminnan kehittämiseen. Jokaisessa poliisilaitoksessa on tehty CAF-arviointi vuoden 2011 aikana. Arviointi ei ole vielä vakiintunut seuranta ja sen jalkauttaminen vaatii vielä toimia.

4.2 Tutkimusmetodi

Tutkimus on kvalitatiivinen toiminnallinen kehittävä työntutkimus, jossa delfoi -metodilla ja eri haastatteluilla kerättiin kvalitatiivista tietoa esitutkintaprosessista. Lopputuloksena valmistui Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessikuvaus lapseen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa. Lisäksi SWOT -analyysillä selvitettiin prosessikuvauksen jälkeen prosessin nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Koska kokonaisuudessaan tutkimuksessa arvioitiin esitutkintaprosessia, tutkimus on myös arviointitutkimus eli prosessievaluaatio. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös benchmarking -menetelmää, jolla haettiin kehittämisideoita prosessille Sisä-Suomen poliisilaitoksen Jyväskylän poliisiasemalta.

Tutkimuksen aineistoa hankittiin teemahaastattelulla, syvähaastattelulla, ryhmähaastattelulla sekä SWOT -analyysillä. Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän prosessikuvaus käytiin läpi vuorovaikutuksellisen ryhmähaastattelun avulla tutkinnanjohtajan ja tutkijoiden kanssa kahdella eri kerralla. Menetelmänä oli delfoi -menetelmä, jolla kerättiin kvalitatiivista tietoa ryhmähaastattelulla, jossa esitutkintaprosessin ammattilaiset olivat mukana luomassa prosessikuvausta kahteen otteeseen. Toisella tapaamiskerralla prosessikuvausta tarkennettiin sekä se käytiin läpi SWOT -analyysillä. Näin prosessikuvausta analysoitiin monipuolisesti.

Tutkimuksessa keskityttiin pääosin poliisin rooliin lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessissa. Syyttäjän roolia ei voinut rajata pois, sillä syyttäjäyhteistyön merkitys on kasvanut ja vaativissa rikosjutuissa syyttäjäyhteistyötä on velvoitettu tekemään vuoden 2014 alusta lähtien. Lasten kuulusteluissa olennaisessa osassa ovat myös lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön psykologit, jotka suorittavat etenkin pienten lasten kuulustelut poliisin pyytäessä virka-apua. Lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikössä tehdään myös erilaisia tutkimuslausuntoja. Lapin syyttäjävirston syyttäjää teemahaastateltiin ja Oulun yliopistollisen sairaalan oikeuspsykiatrian psykologille suoritettiin syvähaastattelu prosessin kuvauksen jälkeen. Heiltä saatiin näkemystä prosessin sujuvuudesta ja täydennettyä prosessikuvausta kaikkien prosessin kulkuun olennaisesti vaikuttavien ammattilaisten osalta sekä tutkimus tuotti kehittämiskohteita.

Tutkimuksessa tehtiin esitutkintaprosessikuvaus Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän kanssa. Tämän jälkeen prosessikuvaukseen haettiin kehittämisideoita benchmarking -menetelmällä Sisä-Suomen poliisilaitoksen Jyväskylän poliisiasemalla toimivalta keskitetyltä tutkintaryhmältä. Syvähaastattelu tehtiin Jyväskylän tutkinnanjohtajalle, jolla on pitkä kokemus lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtamisesta. Hän jää eläkkeelle lähivuosina ja saatiin kirjattua ylös tärkeää hiljaista tietoa. Jyväskylästä löytyi uusia ideoita Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessin kehittämiskohteisiin.

Prosessin kuvaamisella pyritään laadun parantamiseen. Laatu puolestaan edellyttää organisaatiolta oppimista ja kehittymistä. Kuten Luoma (2001,15) mainitsee, organisaatioiden kehittämistä voidaan tarkastella myös organisatorisen oppimisen tai oppivan organisaation viitekehyksen mukaisella tavalla. Ammattitaidon ja ammattilaisen kehittymisen katsotaan tapahtuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa yhteiset merkitysrakenteet muuttuvat. Oppiminen ei kosketa ainoastaan yhtä työntekijää vaan koko organisaatiota, jolloin oppiminen voi muuttaa yhteisön arvoja, ajattelutapoja ja uskomuksia. Tässä tutkimuksessa prosessikuvaus tehtiin yhdessä esitutkintaa suorittavien tahojen

kanssa. Prosessin kuvauksen aikana tapahtui ajatustenvaihtoa ja sitä kautta myös oppimista ja työn kehittämistä.

Uusitalon (2001, 60) mukaan tutkimusongelmaa asetettaessa on tehtävä rajanveto teoreettisen ja empiirisen tutkimusotteen välillä. Teoreettinen tutkimus nojaa tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin tai teorioihin liittyviin ongelmiin, jolloin tutkimusaineiston muodostavat aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus puolestaan kohdentaa mielenkiintonsa johonkin reaalia maailman ilmiöön, josta hankitaan uutta tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Tässä tutkimuksessa aineistoa hankittiin erilaisilla haastatteluilla eli kyseessä on empiirinen tutkimus.

Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä, tai tutkimusongelmana voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. (Heikkilä 2001, 13.) Tässä tutkimuksessa kuvattiin esitutkinnan prosessi. Syrjälä ym. (1994, 122) kirjoittavat fenomenografiaa kvalitatiivisen oppimisen tutkimuksena ja mainitsevat, että fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä. Fenomenografinen tutkija ei pitäydy tutkimushenkilön ulkoiseen tarkkailuun vaan ryhtyy vuorovaikutukseen hänen kanssaan. Fenomenografinen tutkimus on empiiristä siinä mielessä, että siinä hankitaan empiirinen aineisto, josta tehdään johtopäätöksiä ja lopulta kuvaus.

4.2.1 Delfoi -menetelmä

Delfoi -tutkimus on asiantuntijoille suunnattu yleensä vähintään kaksivaiheinen strukturoitu tai puolistrukturoitu tutkimus, jossa asiantuntijoiden tuottamaa tietoa syntetisoidaan tulevaisuuden tiedoksi. Ensimmäinen tutkimuskierros muodostaa toisen kierroksen perustan. (Metsämuuronen 1998, 53). Metsämuuronen (2000, 34–35) kirjoittaa, että perinteisen delfoi -menetelmän idea on siinä, että kerätään tietoa asiantuntijoiden mielipiteistä. Kun asiantuntijoiden mielipiteet on koottu, ne lähetetään uudelleen samoilta asiantuntijoille arvioitavaksi. Delfoi -kierroksia käydään läpi niin monta kertaa, että asiantuntijoiden voidaan sanoa antaneen yhden yhteisen mielipiteen. Hyvässä delfoi -tutkimuksessa on mahdollista tuoda yksittäisen raadin jäsenen havaitsemat "heikot signaalit" ja alan kehittämistavoitteet suuremman joukon arvioitavaksi.

Ratcliffin (2008, 122) kirjoittaa puolestaan, että delfoi -menetelmässä on tarkoituksena kerätä näkemyksiä ja mielipiteitä alan asiantuntijoilta. Analyysissa voidaan vertailla ajatuksia ja löytää ne kohdat, joissa on ongelmia ja joiden kehittämiseen tulisi panostaa. Ammattilaisten kokemusten ja näkemysten kokoaminen takaa sen, ettei tarvitse "keksiä pyörää uudelleen". Delfoi -menetelmässä ammattilaiset tapaavat useamman kerran, vaihtavat ajatuksia ja kehittävät ongelmakohtaansa. Lopputulos on luotu yhteisymmärryksen tuloksena. Tässä tutkimuksessa tavattiin Rovaniemen lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten rikostutkijat kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla luotiin pohja esitutkintaprosessin kuvaukselle ja toisella kerralla prosessikuvaus viimeisteltiin.

4.2.2 Prosessievaluaatio

Arviointi on ollut pitkään kehittämistekniikka Suomen julkisella sektorilla. Arviointi kytkeytyy julkisen toiminnan kehittämisprosesseihin. Arviointi voi perustua esimerkiksi tarpeisiin, tavoitteisiin, prosesseihin, päätöksentekoon tai kustannustehokkuuteen. Arvioinnilla mitataan muun muassa julkisten organisaatioiden toiminnan tehokkuutta. Tärkein arviointikohde on ollut hallinnon taloudellisuus ja tuottavuus. (Salminen 2008, 116–117.) Arviointitutkimus lähtee prosessin nykytilan selvittämisellä, jonka kautta saadaan selville kehittämiskohteet (Pawson & Tilley 1998, 104).

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus oli arviointia eli käytetään myös prosessievaluaatio -menetelmää. Tutkimuksessa kuvattiin ensin esitutkintaprosessin nykytila, jonka avulla löydettiin kehittämiskohteita. Prosessikuvas yhtenäistää näkemyksen siitä, miten prosessi etenee vaihe vaiheelta. Hyvän arvioinnin ominaisuuksia ovat dialogisuus ja vuorovaikutuksellisuus, luottamus, keskustelevuus sekä tutkimus- ja näyttöpohjaisuus. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen merkitys on suuri ryhmähaastattelun kohdalla. Samoin teemahaastattelussa ja syvähaastattelussa luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä korostuu. Voidaan sanoa, että keskustelevalle ilmapiirillä asiasta saatiin mahdollisimman paljon totuudenmukaista aineistoa kasaan.

Evaluaatiotutkimus on lähestymistapansa perusteella jaettu kahteen toisistaan täydentävään kategoriaan: rationaaliseen jonkin toiminnon vaikuttavuutta mittaavaan evaluaatioperinteeseen (impact evaluation) ja laadulliseen prosessievaluaatioon (process evaluation). Evaluaatioperinteessä puhutaan prosessievaluaatiosta, jossa voidaan tarkastelun kohteeksi ottaa erilaisia tasoja ja tarkastelukulmia. Tehtävänä on tuoda esille hankkeen toteuttamiseksi käytetty toteuttamistapa eli avata toiminnan "mustaa laatikkoa". Prosessievaluaation näkökulma perustuu pitkälti reflektioon ja osallisten kokemusten peilaamiseen. Tehtävänä on nimenomaan havaita koko hankkeen prosessinomaista

polkua. (Laapio 2001, 30.) Eräsaari ym. (2000, 94) kirjoittavat, että jatkuvaa muutosta ja elinikäistä oppimista korostavat kehittämisparadigmat sisältävät arvioinnin ajatuksen. Oppiva organisaatio tarvitsee evaluaatioteoriaa. Jatkuva muutos tarvitsee jatkuvasti käynnissä olevan oppimisprosessin, joka käyttää materiaalinaan organisaation toimintaympäristöä ja toisaalta sisäistä toimintaa arvioivaa tietoa.

4.2.3 Haastattelut

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa suuntaus olettaa, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton, kun taas kvalitatiivisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan todeta, että tutkijatkin ovat luomassa tutkimaansa kohdetta. Kaikki haastattelut, myös standardoidut, ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistä tulosta, koska haastattelija esimerkiksi saattaa vahvistaa haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23.) Haastattelu eroaa tavallisesti keskustelusta siinä, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla voi olla vain yhdessäolotarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 42.) Tutkimusongelmasta ja -kohteesta riippuu se, mitä menetelmiä käytetään. Kun halutaan tietoa tajunnan sisällöstä, käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten osallistuvaa havainnointia, päiväkirjoja, piirustuksia, kirjoitelmia tai teemahaastattelua. Näillä menetelmillä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28.)

Haastattelulla on tietty päämäärä, mihin haastattelun kautta pyritään. Haastattelijalle intressinä on tiedon saaminen, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua sekä fokusoi sitä tiettyihin teemoihin. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Hirsjärvi ja Hurme (2004, 44) jakavat lomakehaastattelun ulkopuolelle jäävät haastattelut puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään erilaisia nimityksiä kuten, avoin haastattelu, syvähaastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Tässä tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelu syyttäjälle ja syvähaastattelu oikeuspsykiatrian yksikön psykologille sekä Jyväskylän tutkinnanjohtajalle. Haastattelujen teemat muodostuvat esitutkinnan eri vaiheista. Teemahaastattelu ja syvähaastattelu sopivat menetelmäksi tutkimukseen hyvin, sillä ne johdattivat haastatteluja teemojen mukaisesti pysyen ns. asian ytimessä, jolloin prosessikuvaus saatiin

tehtyä. Toisaalta se antoi haastattelutilanteille tarvittavan vapauden. Esille saattoi nousta merkittäviäkin asioita, liittyen prosessin kulkuun, mitä ei olisi huomattu muutoin kysyä.

Syvähaastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Haastattelijan päätehtävä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Haastattelu muistuttaa keskustelua, jossa edellinen vastaus herättää seuraavan kysymyksen. Haastateltavaa ei valita sattumalta vaan tietojen antamiseen käytetään erikoistuneita ihmisiä, mikä tarkoittaa muutaman harvan henkilön syvällistä ja perinpohjaista haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45–46.) Syvähaastattelu tehtiin Jyväskylän erittäin kokeneelle tutkinnanjohtajalle heidän esitutkintaprosessistaan. Hänellä on valtava määrä tämän erikoisalan osaamista ja tämän vuoksi syvähaastattelu oli oikea menetelmä, sillä haastattelijalla ei olisi tiennyt mitä kaikkea olisi voitu kysyä. Syvähaastattelulla tutkimuksen aineistoon kertyi myös kehittämissihtöuksia ja kokemuksia niin hyvistä kuin huonoistakin käytänteistä.

Teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tutkimuksen tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksenkohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelussa on kyse kahden henkilön tapaamisesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Haastattelulla pyritään kartoittamaan haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Näistä luodaan kuvaa tutkittavasta asiasta. Tutkijan oma käsitys todellisuuden luonteesta määrittelee sen, miten hän lähestyy tutkittavaa aihetta ja haastateltavaa. Tutkijan omilla näkemyksillä on vaikutusta siihen, mitä tutkittavan aiheen osa-alueita hän painottaa ja millaista tietoa hän niistä tahtoo. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.) Tässä tutkimuksessa tämä oli erittäin hyvä asia. Koska tutkija ei tiennyt tarkkaan tutkimuskohteen prosessikuvausta, hahmottui se haastattelun aikana. Samoin prosessin eri vaiheissa ilmenevät eri asiat tulivat yllättäen ja näin hän pystyi tekemään uusille asioille jatkokysymyksiä.

Teemahaastattelu on kohdennettu haastattelu, jossa haastattelurunko on siis luotu ennalta tehdyn tutkimustyön pohjalta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa osa haastattelusta on määritelty ja kaikille haastateltaville sama, mutta osittain siihen sisältyy haastattelijan vapautta. Haastattelijalla voi olla kaikille haastateltaville samat teemat, joista tietoa kerätään, mutta hän voi vaihtaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa tilanteen mukaan. Tutkija tietää, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija selvittää tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tällaisen sisällön- ja tilanneanalyysin avulla hän päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista tilanteessa mukana olleille. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin koke-

muksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Haastattelutyypistä käytetään nimitystä teemahaastattelu, koska haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelutilanteessa keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.) Tutkimuksen teemat koostuivat esitutkintaprosessin etenemisen erivaiheista.

Ryhmähaastattelu. Prosessikuvausta tehtiin yhdessä tutkintaryhmän kanssa. Ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61). Tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelussa luotiin yhteistä näkemystä esitutkintaprosessista. Ryhmäkeskustelun jälkeen kaikilla oli yhteinen näkemys siitä, miten lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinta etenee vaihe vaiheelta. Ryhmäkeskusteluun osallistui vain esitutkintaa suorittavia poliiseja, joten keskustelussa päästiin hyvin syvällekin aiheen sisälle. Ei ole yhtä oikeaa tapaa koota ryhmiä, mutta eri tavoin kootut ryhmät luovat erilaiset lähtökohdat vuorovaikutukselle (Ruusuvuori & Tiittola 2005, 229).

4.2.4 SWOT -analyysi

Julkisen sektorin strategiat perustuvat useisiin tekijöihin, kuten visioihin ja tulevaisuuden kontrolliin, suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen, koordinoitavuuteen ja johtajuuden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Koska elämme informaatioyhteiskunnassa, julkisen sektorin johtajat ovat riippuvaisia tiedosta ja osaamisesta. Organisaation vahvuuksista ja heikkouksista saadaan tietoa SWOT -analyysillä.

SWOT -analyysi on suositeltavaa toteuttaa ennen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaihetta, kun toteuttamis- tai kehittämispäätös on tehty. SWOT -analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat. Ratcliffe (2009, 153) kirjoittaa, että SWOT -analyysillä voidaan nopeasti selvittää jonkin asian tilannekuva. Sillä saadaan selville taustaa tämän hetkisestä tilanteesta sekä samalla saadaan katsaus tulevaisuuteen. SWOT -sana koostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysi tuottaa jokaiseen kategoriaan ongelmien avainsanat. Salmisen (2008, 122) mukaan SWOT -analyysi on kuvattavissa nelikenttänä, johon on sijoitettu tarkasteltavat ulottuvuudet. Niiden avulla organisaation keräävät toimintaansa vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä huomioita.

SWOT -analyysi 8 -kenttäisellä SWOT:illa. Haastattelussa kertynyt aineisto on analysoitu vielä 8 -kenttäisellä SWOT -analyysillä soveltuvien osin. 8 -kenttäinen SWOT -analyysi tuo monipuolisemman lopputuloksen kuin pelkkä nelikenttäinen SWOT -analyysi. Koskinen (2006, 74) kirjoittaa, että nelikenttäinen SWOT ei täyty toimivalta analyysityökalulta edellyttävää käsitteellisesti määriteltä työllistämisen prosessia eikä loogista ristiriidattomuuden vaatimusta. 8 -kenttäinen SWOT täyttää nämä kriteerit. Kyseissä menetelmässä kenttiä lähdetään täyttämään numerojärjestyksessä edeten sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista ulkoisiin mahdollisuuksiin ja ughiin. Tämän jälkeen pohditaan kenttä kerrallaan konkreettisia toimenpiteitä, joita arjessa voidaan toteuttaa. Kuviossa 12 on kuvattu 8 -kenttäinen SWOT -analyysi.

<p><i>SISÄISET</i></p>	<p>1. (S) Vahvuudet</p> <p>Tähän ne sisäiset asiat, jotka ovat organisaation omin toimin saatu aikaan ja jotka toiminta-ajatuksen puitteissa ovat selviä kilpailuetuja</p>	<p>2. (W) Heikkoudet</p> <p>Tähän ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena tai puuttuessa ovat yrityksen heikkouksia.</p>
	<p><i>ULKOISET</i></p>	
<p>3. (O) Mahdollisuudet</p> <p>Tähän ne ominaisuudet, meistä riippumattomat tekijät, joiden varassa yritys voi toteuttaa toiminta-ajatusaan. Mitä mahdollisuuksia maailma tarjoaa?</p>	<p>5. (O+S) Menestystekijät</p> <p>Tähän kirjataan sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät</p>	<p>6. (O+W) Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <p>Tähän kirjataan ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme niitä kokonaan</p>
<p>4. (T) Uhat</p> <p>Tähän ne ulkoiset, meistä riippumattomat asiat, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme toteuttaa toiminta-ajatusa</p>	<p>7. (T+S) Uhat hallintaan</p> <p>Tähän kuvaus keinoista ja lähinnä vahvuuksista, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan</p>	<p>8. (T+W) Mahdolliset kriisitilanteet</p> <p>Tähän listaus katastrofitilanteesta, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat (motivoi käsittelemään heikkouksia)</p>

Kuvio 12 8 -kenttäinen SWOT -analyysi (Koskinen 2006, 74).

Koskinen (2006, 75) muistuttaa, että SWOT:n tiedot vanhenevat, joten niitä tulee päivittää yrityksissä. Kartoituksessa on tehty toimenpidelistä ja tätä tulee päivittää. SWOT ei voi olla ainoa analyysityökalu, sillä se perustuu kuitenkin vain sen laatijoiden tietoon ja tämä tieto voi tukeutua myös väärin oletuksiin. Tässä tutkimuksessa tieto on kerätty prosessin ammattilaisilta ja sitä kautta on saatu luotettava ja realistinen kuva lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkimusprosessista.

Tässä tutkimuksessa kehittämis ehdotuksia pohdittaessa asiaa on analysoitu soveltuvin osin 8-kenttäisen SWOT:n kautta. Tutkimustuloksista on laadittu 8 -kenttäinen kuvio, joka on sivulla 71.

4.2.5 Benchmarking

Benchmarking on arviointimenetelmä, jolla on yhteys oppivaan organisaatioon. Benchmarking on julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämistä etsimällä parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja esikuvavertailun ja esikuvaoppimisen kautta. Benchmarking viittaa jatkuvaan palveluiden, tuotteiden ja käytänteiden mittaamis- ja arviointiprosessiin. (Salminen 2008, 120.) Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palvelujen ja prosessien suorituskkyjä. Suorituskkyjä verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja otetaan käyttöön parhaat menetelmät (Niva & Tuominen 2005, 5.) Benchmarking ei ole kopiointia vaan soveltamista omiin olosuhteisiin ja työkuultuuriin. Se, mikä toimii muualla, ei välttämättä toimi meillä. Tässä tutkimuksessa on kuvattu ensin Rovaniemen esitutkimusprosessi sekä selvitetty SWOT -analyysin avulla prosessin kehittämiskohteet. Tämän jälkeen kehittämiskohteita on lähdetty parantamaan Jyväskylän esitutkimusprosessista benchmarking -menetelmällä. Rovaniemi sijaitsee Pohjois-Suomessa. Pohjoisen sijainti tuo toimintaan omat erityyspiirteensä eikä kaikkia toimintamalleja voi yksi yhteen tuoda Jyväskylästä Rovaniemelle. Toimintamalleja tulee soveltaa olosuhteisiin ja työkuultuuriin.

Niva ja Tuominen (2005, 14) kirjoittavat, että kahden toimitusprosessin välillä erot voivat olla suuret. Näennäisesti samankaltaisten vaiheiden laatu- ja tehokkuuserot voivat olla jopa kolminkertaiset. Ero ei synny yksittäisissä vaiheissa, vaan siitä miten koko prosessi toimii. Jos keskittyy vertaamaan ja kehittämään vain yksittäistä vaihetta koko prosessin sijaan, tulokset ovat vähäisiä. Tutkimuksessa tulee tutkia koko prosessi. Koko prosessi voi kuitenkin olla liian vaativa kehitettäväksi, joten prosessista on löydettävä kriittiset osat, jotka vaikuttavat merkittävimmin prosessin lopputuloksiin.

Tässä tutkimuksessa on menetelty juuri kuten Niva & Tuominen kehottavat. Tutkimuksessa on kuvattu ensin koko prosessi, jotta on saatu selville sen kriittiset kohdat ja tämän jälkeen kehitetty niitä.

Benchmarking on laatukoulukunnan piirissä kehitetty menettely organisaation oppimista varten. Osaamisen ja laadun suhteita voidaan tarkastella juuri benchmarking -menetelmän valossa. Benchmarking -menetelmällä tarkoitetaan oman organisaation toiminnan vertailua toisen organisaation parhaisiin käytäntöihin ja tämän tiedon hyödyntämistä oman toiminnan kehittämisessä. (Luoma 2001, 95.)

4.3 Tutkimuksen aineiston hankinta ja menetelmän analysointi

Koska kyseessä on toiminnallinen kehittävä työtutkimus, on menetelmän raportoinnista aiheellista kirjoittaa niin, että käytetään minä -muotoa, sillä tutkimus on tehty yhden henkilön toimesta. Näin lukija saa oikean kuvan tutkimuksen vaiheista tutkijan näkökulmasta. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimusmetodin toteutusta aikataulullisesti ja sitä, kuinka se toimi tutkimuksen tavoitte huomioiden.

Koska olin aikaisemmassa tutkimuksessa käyttänyt samaa metodologia, oli sen uudelleen käyttäminen luontevaa. Olin erittäin motivoitunut tekemään tutkimusta lapseen kohdistuvan välivalta- ja seksuaalirikoksen esitutinnan kehittämiseksi. Aihe on lajiltaan vastenmielinen, mutta erittäin tärkeä ja ajankohtainen. Tutkimuksen myötä pääsin kehittämään konkreettisesti yhden tutkintaryhmän toimintaa ja samalla myös oman ryhmäni toimintaa. Aiheeseen perehtymällä näkökulma asioihin kasvoi ja koin oppimista.

Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessin kuvaus alkoi ensimmäisellä ryhmähaastattelulla, joka tehtiin Rovaniemellä 8.5.2014. Ryhmää edustivat kaksi lapsirikosten esitutkintaan erikoistunutta tutkijaa, joista toinen on ryhmänjohtaja. Ryhmähaastattelu eteni kysymysrungon mukaan, jonka teemat koostuivat esitutkintaprosessin eri vaiheista. Tutkinnanjohtaja oli estynyt olemaan mukana haastattelussa. Katsoin, että tutkinnanjohtajan poissaolo ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, koska mukana oli kaksi lapsirikosten esitutkintaan perehtynyttä tutkijaa. Näin prosessikuvaus ensimmäinen vaihe saatiin tehtyä laadukkaasti. Tutkinnanjohtajan läsnäolo toisella haastattelukerralla oli tärkeää, jotta saatiin luotua yhtenäinen prosessikuvaus ja myös prosessin omistajan mielipide tuli huomioitua.

Toinen haastattelukerta tehtiin Rovaniemellä 28.5.2014. Paikalla oli sama tutkija kuin ensimmäiselläkin kerralla sekä tutkinnanjohtaja. Ryhmänjohtaja oli lomalla, mutta kävin hänen kanssaan prosessikuvauksen läpi heinäkuun alussa hänen palattua lomalta. 28.5.2014 käytiin läpi prosessikuvaus, jonka olin laatinut ensimmäisen kerran jälkeen. Prosessivaiheet käytiin läpi yksityiskohtaisesti selostuksineen. Haastattelun jälkeen kävin tarkistamassa vielä tutkintasihteeriltä erikseen hänen osuutensa prosessinkulusta, jotta se oli yhteneväinen ryhmän kanssa ja näin prosessinkulku on laadittu yhteisymmärryksessä. Prosessikuvauksen täsmentämisen jälkeen prosessi analysoitiin SWOT -analyysillä. Haastateltavat pohtivat prosessin sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Pidin tärkeänä, että toisella haastattelukerralla lomalla ollut ryhmänjohtaja oli mukana lopullisen prosessikuvauksen täsmentämisessä. Heinäkuun 11. päivä haastattelin ryhmänjohtajan ja näin prosessikuvaus saatiin viimeistelyä. Tämä ns. ylimääräinen haastattelu oli tärkeä ja täydentävä tutkimuksen luotettavuudenkin vuoksi, sillä ryhmänjohtajankin näkemys tuli huomioitua lopullisessa prosessikuvauksessa sekä SWOT -analyysille saatiin vielä yksityiskohtaisempaa tietoa.

Teemahaastattelin Lapin syyttäjäviraston syyttäjää Rovaniemellä 25.6.2014. Lähetin sähköpostitse syyttäjälle tiedoksi esitutkintaprosessista laaditun prosessikuvauksen sekä teemat, mitä haastattelu koski noin viikko ennen haastattelua. Näin syyttäjä pystyi valmistautumaan haastatteluun etukäteen. Lisäksi syvähaastattelin Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja oikeuspsykiatrian psykologia Oulussa 7.7.2014. Hän oli saanut prosessikuvauksen ja haastattelun teemat sähköpostitse noin viikkoa aikaisemmin. Hän oli käynyt asioita läpi myös kollegojensa kanssa ennen haastattelua. Koin syyttäjän ja OYS:n psykologin haastattelut tärkeiksi kokonaisuuden kannalta. Pelkän poliisin osuuden tutkiminen ei olisi antanut yhtä hyvää kokonaiskuvaa prosessin toimivuudesta ja näin olisi vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen aineistoa kerättiin ryhmähaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla sekä SWOT -analyysillä. Kyseiset menetelmät toimivat hyvin kuvattaessa prosessin kulkua sekä etenkin analysoimalla sitä tarkemmin. Teemahaastattelun yksi merkittävä etu strukturoituihin haastatteluihin verrattuna on sen joustavuus. Haastattelijalla ei ole sidottu ennalta valmiiksi muotoiltuun haastattelukaavakkeeseen, joka asettaa haastattelulle tarkat rajat. Teemahaastattelussa on vapaus tarttua sellaisiin asioihin, mitä ei ole ennalta osattu huomioida haastattelurungossa. Tämä on suotavaa etenkin kehittämistyössä. Teemahaastattelun avulla voidaan synnyttää aivan uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Teemahaastattelu sopi erittäin hyvin pro gradu metodiksi, koska esitutkinnan prosessikuvaus on samalla kehittämistyö. Haastattelutilanteissa tuli uutta tietoa. Entinen työnantaja-

ni Peräpohjolan poliisilaitos yhdistyi vuoden alussa 2014 Lapin poliisilaitokseen, johon Rovaniemen vaativa tutkintaryhmä kuului jo ennen poliisilaitosten yhdistymistä. Näin minulla ei ollut tarkkaa käsitystä siitä, miten esitutkintaprosessi kyseisessä ryhmässä etenee.

Mietin omaa rooliani tutkimuksen tutkijana esitutkintaprosessin selvittämisessä. Koska toimin itse rikoskomisariona ja itselläni on rikostutkijan tausta, tuli tähän asiaan kiinnittää huomiota. En saanut johdatella tutkimusta tiettyyn suuntaan, vaan minun oli pidettävä omat mielipiteeni sivussa ja tutkittava asiaa mahdollisimman objektiivisesti. Se, että tunnen aihealueen, antoi minulle mahdollisuuden kysyä ja tutkia olennaisia asioita. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 47) mainitsevat, että tutkija on ennen haastattelurungon tekoa perehtynyt aiheeseen ja muodostanut asiasta itselleen käsityksen. Tämän perusteella hän tekee kysymysrunгон, joka usein koostuu teemoista. Koska itselläni on kokemusta lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnasta ja esitutkintaprosessista, edesauttoi tämä laadukkaasti kysymysrunгон laatimista.

Syvähaastattelin Sisä-Suomen poliisilaitoksen Jyväskylässä toimivaa tutkinnanjohtajaa Jyväskylässä 26.8.2014. Olin saanut tietää, että hän on erittäin ammattitaitoinen lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtajana. Hänellä on kymmenien vuosien kokemus työstä sekä ideoita esitutkinnan kehittämiseksi. Hän on jäämässä eläkkeelle lähivuosina, joten sain kirjattua häneltä tärkeää hiljaista tietoa ylös. Lähetin hänelle materiaalia kaksi viikkoa aikaisemmin, jotta hän pystyi valmistautumaan haastatteluun. Materiaalissa oli koottu tietoa Rovaniemen prosessikuvauksesta ja mitkä ovat syvähaastattelut pääteemat. Näin hän pystyi valmistautumaan haastatteluun paremmin eikä olennaisia asioita jäänyt käymättä läpi. Haastattelu oli antoisa ja eteni pääteemoittain. Keskustelumaaisessa haastattelussa tuli esiin myös asioita, joilla voidaan kehittää lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaa valtakunnallisella tasolla.

Haastattelujen sisällöt on analysoitu aineistolähtöisesti vertailemalla, sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Johtopäätökset on tehty vertailemalla haastattelujen löydöksiä teoreettiseen viitekehykseen. Prosessikuvauksesta on tehty vuokaavio, joka on laadittu MS Visio -ohjelmalla. Vuokaavio on tämän tutkimuksen liitteenä 2. Olin oppinut käyttämään kyseistä ohjelmaa aikaisemmassa tutkimuksessani. Prosessin vaiheet kirjattiin yksityiskohtaisesti prosessikorttiin, jonka pohja on otettu käyttöön Poliisiammattikorkeakoululta. Olin käyttänyt kyseistä prosessikorttia aikaisemmassa tutkimuksessani. Prosessikortti on tutkimuksen liitteenä 3.

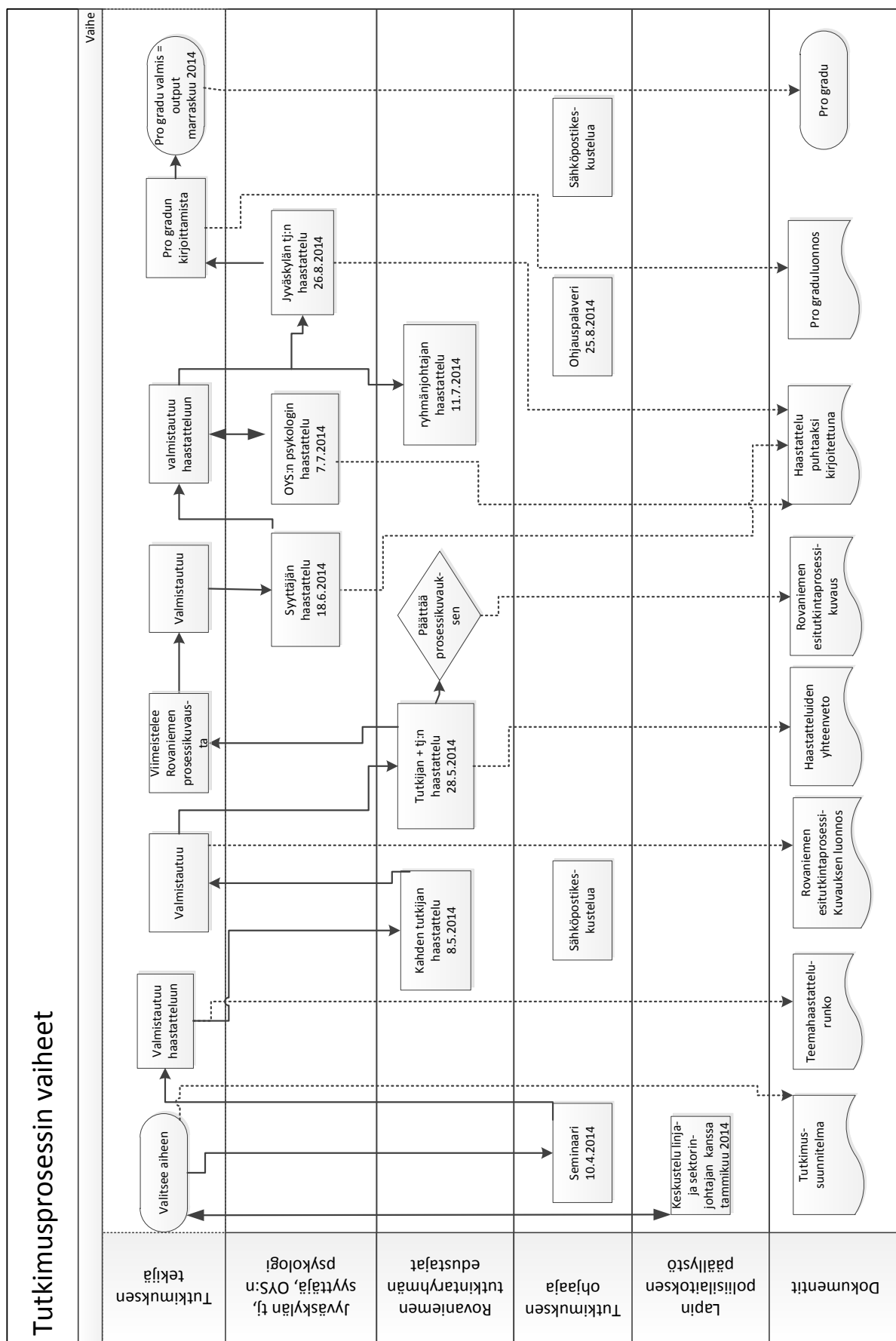
Benchmarking -menetelmä käyttö oli merkittävä tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Luoma (2001, 96) kirjoittaa, että benchmarking -menetelmän käytössä voidaan puhua oppimisesta silloin, kun benchmarking -prosessin tuloksena organisaation oppimisessa, tietosisällössä tai merkitysrä-

kenteissa tapahtuu muutoksia. Oppimisen kannalta on olennaista se, että benchmarking -prosessiin sisältyy oman ja vertailuorganisaation analysoiminen ja johtopäätösten tekeminen omaa kehittämistä varten. Prosessin tarkoitus ei ole toimia mekaanisena muualla kehitettyjen parannusten omaksuminen. Tässä tutkimuksessa analysointi korostui, sillä Rovaniemi ja Jyväskylä ovat kooltaan ja toimintaympäristöltään kovin erilaiset kaupungit. Benchmarking -menetelmä oli onnistunut ja sillä saatiin uusia ideoita Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessin kehittämiskohteisiin. Samalla Jyväskylässä tehdyssä haastattelusta kertyi arvokasta aineistoa ajatellen tutkimuksen merkitystä valtakunnallisesti.

Lecklin ja Laine (2009, 192) kirjoittavat, että hiljainen tieto tulee esille vuorovaikutustilanteissa. Hiljainen tieto on kokemuspäistä ja sitä on vaikea esittää sanoin tai numeroin. Se sisältää uskomuksia, mielikuvia, ajatusmalleja ja näkemyksiä sekä suuren määrän ammattitaitoa ja osaamista. Hiljainen tieto voi tapahtua kasvotusten keskustelemalla tai neuvottelemalla epävirallisissa tilanteissa tai organisoidusti. Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelutilanteet toivat esille tärkeitä asioita lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaprosessin kehittämiseksi. Jyväskylän tutkinnanjohtajalle tehty syvähaastattelu teki tutkimuksesta laadukkaamman ja olen erittäin tyytyväinen, että tein sen. Mielestäni oli myös hyvä, että tein haastattelun Rovaniemen esitutkintaprosessikuvauksen jälkeen, jolloin tiesin mitkä ovat ne kriittiset kohdat Rovaniemen esitutkintaprosessista ja pystyin esittämään olennaiset kysymykset haastattelut aikana Jyväskylässä.

Tutkimuksen aineiston keruun ajankohdaksi muodostui opintojeni etenemisen vuoksi toukokuun ja elokuun välinen aika. Aika oli kesäloma-aikaa ja siksi hieman huono ajankohta. Lomakaudesta huolimatta sain kuitenkin tehtyä haastattelut haluamallani aikataululla, sillä sovin haastatteluajat haastateltavien kanssa hyvissä ajoin. Näin kesäajankohta ei tuonut suuria ongelmia tutkimuksen tekoon, mutta toi haasteita aikataulujen sovittamiseen. Suurempi ongelma prosessikuvauksen laadinnassa usealta henkilöltä yhtä aikaa ovat työkiireet, joiden vuoksi aikataulujen yhdistäminen on haastavaa.

Tutkimussuunnitelmaa laatiessa huomioitiin aikataulutusta alusta lähtien. Aineiston keruu ja prosessin kuvaaminen jaksottivat tutkimuksen etenemistä ja samalla veivät tutkimusprosessia johdonmukaisesti ja täsmällisesti eteenpäin. Kuviossa 13 kuvataan vuokaaviolla tutkimusprosessin etenemisen aikajärjestyksessä. Tutkimuksen esitutkintaprosessikuvaus on tehty samalla logiikalla vuokaaviota käyttäen kuin tämän tutkimuksen etenemistä kuvaava kaavio. Vuokaavion vasemmassa laidassa on lueteltu roolit eri työvaiheille. Prosessi etenee vaihe vaiheelta aikajärjestyksessä.



Kuvio 13 Tutkimusprosessin vaiheet

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Päädyin haastattelemaan vain kahta tutkinnanjohtajaa. Muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Silloin on täytynyt etukäteen harkita hyvin keneltä tietoa hakee. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 59). Tutkinnanjohtajat ovat erityisosaajia nimenomaan lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtamisessa. Luotin saavani heiltä tarvittavat tiedon tutkimuksen esitutkinnan vaiheisiin liittyen. Kaksi tutkinnanjohtajaa oli riittävä määrä ja lisäksi Lapin syyttäjäviraston syyttäjän ja Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön psykologin haastattelut toivat tärkeää tietoa esitutkinnan sujuvuudesta heidän näkökulmastaan.

Tutkijalla on usein päällimmäisenä mielessä, että kuinka monta henkilöä tulee haastatella (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58). Tähän kysymykseen puolestaan päädyin, kun mietin prosessikuvauksen läpikäymistä tutkijoiden kanssa. Kuinka monta tutkijaa ottaisin ryhmäkeskusteluun? Päädyin tutkinnanjohtajaan ja kahteen tutkijaan. Kyseiset kaksi tutkijaa olivat erityisosaamisalueen eli lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoita ja näin ollen heillä oli tarvittava tieto aineiston keruuta varten. Ryhmähaastattelun haittana voi olla se, että kaikki eivät uskalla tuoda mielipiteitään julki. Ryhmässä oli mukana myös ryhmän esimies, joten mietin etukäteen uskaltaako kaikki tuoda ilmi mielipiteensä SWOT -analyysissä, jossa haetaan mm. kehittämiskohteita. Ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia vaikuttavat siihen, kuka puhuu ryhmässä ja mitä sanotaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 62.) Huomioin tämän niin, että pidin ohjaavan otteen ja tarvittaessa esitin tarkentavia kysymyksiä. Myös ennen ryhmähaastattelua pelisäännöistä sovittiin yhdessä ja sovittiin siitä, että kaikki tuovat ilmi pohtimiaan asioita.

Haastattelutilanteessa kirjoitin itselleni muistiinpanoja vastauksista. Lisäksi tallensin ryhmähaastattelutilanteen digitaaliselle tallenteelle, jotta kaikki haastattelussa esille tulleet asiat jäisivät talteen ja ne huomioitaisiin tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kirjoitin muistiinpanoni puhtaaksi haastattelupäivän iltana. Seuraavana päivänä purin digitaalisen tallenteen täydentäen siitä puuttuvien osin puhtaaksi kirjoittamiani muistiinpanoja. Näin kaikki haastattelussa kerätty aineisto tuli kirjattua ylös. Ruusuvuori yms. (2005, 14–15) kirjoittavat, että haastattelutilanteen nauhoittaminen antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoitus toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä. Nauhoittaminen mahdollistaa sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida. Uudelleen kuuntelu tuo esille uusia sävyjä, joita ei ensi kuulemalta huomannut. Ruusuvuori yms. (2005, 16) jatkaa, että nauhoitetut aineistot on

litteroitava eli muutettava kirjoitettuun muotoon. Litterointi toimii muistiapuna ja helpottaa tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta.

Jyväskylän tutkinnanjohtajan kanssa kävimme keskustelua siitä, että hänet pystytään yksilöimään ilman nimen julkaisemista. Hän ei kokenut asiaa ongelmaksi vaan kertoi avoimesti kokemuksiaan ja näkemyksiään lapsiin kohdistuvien rikosten esitutinnan kehittämiseksi. Haastattelun yhteydessä sovimme, että hän voi lukea tutkimuksen ennen sen julkaisemista, jotta hän voi kertoa korjaustarpeet, jos jotain olen kirjannut väärin. Ennen tutkimuksen lopullista valmistumista sekä tutkinnanjohtaja että OYS:n psykologi tarkistivat omat osuutensa tekstistä, jotta asiavirheitä ei esiinny.

Tutkimusaineistosta puhuttaessa luottamuksellisuus tarkoittaa niitä sopimuksia ja lupauksia, joita aineiston käytöstä tulkittavien kanssa tehdään. Mikäli tutkija on haastateltavalle luvannut, että kukaan muu ei tule näkemään aineistoa ja vain hän käyttää sitä tekeillä olevaan tutkimukseen, tämä sopimus katsotaan henkilötietolain mukaiseksi. Luottamus tarkoittaa, että kyseisen aineiston kohdalta haastateltavat voivat luottaa tutkijan antamaan lupaukseen aineiston käytöstä ja käyttötarkoituksesta. (Kuula 2006, 89.) Tässä tutkimuksessa kävin jokaisen haastateltavan kanssa läpi sen, että aineisto on vain minun käytössäni.

Koska olin aikaisemmassa tutkimuksessa käyttänyt ja näin myös koeponnistanut tutkimusmenetelmäni, luotin sen toimivuuteen. Tästä huolimatta tutkimuksen eri vaiheita tuli pohtia myös luotettavuuden näkökulmasta koko tutkimuksen ajan. Salassapitoihin liittyvät asiat ovat minulle tuttuja jo ammattini puolesta ja niiden huomioiminen oli luontevaa tutkimuksen aikana. Otin salassapitoasiat huomioon jo tutkimussuunnitelmavaiheessa. Pohdin, miten tutkimuksen toteutan ja aineistoa käsitelen, jotta tutkimus voi olla julkinen työ. Kuula (2006, 91) mainitsee, että salassapitosäädöksien tunteminen on erityisen tärkeää viranomaisten asiakirjojen tutkimisessa, mutta salassapito koskee myös tutkittavilta vapaaehtoisesti suostumuksella saatuja tietoja.

Esimieheni toivoi, että teen tutkimuksen työnantajalleni Lapin poliisilaitokselle. Lopulta päädyin tutkimaan lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessia, joita tutkitaan vaativassa tutkintaryhmässä. Lapin poliisilaitoksessa on kaksi vaativaa tutkintaryhmää. Koska toimin toisessa tutkintaryhmässä tutkinnanjohtajana, jäi vaihtoehdoksi toinen eli Rovaniemen vaativa tutkintaryhmä. Ennen tutkimusta ajattelin, että koska en tunne tutkijoita etukäteen, niin objektivisuuden kanssa ei tule ongelmaa. Mielestäni objektiivisuus säilyi tutkimuksen aikana, mutta koin haastavana analysoida oman poliisilaitoksen prosessia. Tutkimus olisi helpompi tehdä täysin ulkopuolisena tutkijana kuin se, että jää työskentelemään samaan työyhteisöön tutkimuksen jälkeen. Tässä tutkimuksessa on pyritty kehittämään esitutkintaprosessia vahvistamalla vahvuuksia ja kehit-

tämällä kriittisiä kohtia. Haastateltavat ymmärsivät, että olemme yhdessä kehittämässä esitutkinnan toimivuutta eikä tutkimuksen päätarkoitus ole työn arvosteleminen. Näin haastattelut tapahtuivat rakentavassa ja vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä. Jokaisessa haastattelussa tuli palautetta siitä, että tutkimusaihe on tärkeä ja lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin kehittäminen on ajankohtainen.

Syrjälä yms. (1994, 131) kirjoittavat, että lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta, jos hän saa tarpeeksi seikkaperäisen kuvauksen prosessista. Kuvauksesta tulee löytyä teoreettiset lähtökohdat, niiden liittyminen tutkimusongelmiin, tutkimushenkilöt ja -tilanne, aineiston keruu ja tulkintaprosessin periaatteet ja kulku. Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon edellä mainitut seikat ja sitä kautta lisätty tutkimuksen luotettavuutta.

Syrjälä ym. (1994, 133) kirjoittavat tiedonkäsityksestä, että tutkijan oma subjektiivisuus, aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat hänen tutkimukseen tahtomattakin. Siksi on paras tiedostaa omat lähtökohtansa, tunnustaa se, että ne vaikuttavat aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon. Tämä tulee tiedostaa käsitellessä niitä. Pyrin tutkimuksen aikana ajattelemaan asioita ulkopuolisin silmin, mutta on selvää, että taustani vaikutti tutkimukseen jollakin tasolla. Pyrkimykseni kuitenkin oli, että tutkimustulos on objektiivinen perustuen kerättyyn aineistoon ja teoriaan. Johtopäätöksissä näkyy toiminta-alueen tietoisuus ja toimintatapojen tunteminen. Pääosin tuo tieto on kuitenkin syventynyt vasta tutkimuksen aikana.

5. LAPIN POLIISILAITOKSEN ESITUTKINTAPROSESSI

Poliisiorganisaatiossa on sisäministeriön määräyksellä kirjattu poliisin valtakunnalliset avainprosessit. Ne ovat jakautuneet linjoittain valvonta, hälytystoiminta, rikostorjunta ja lupapalvelut. Poliisin keskeisten prosessien jälkeen avataan hieman mitä on esitutkintaprosessi. Luvun lopussa perehdytään Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessiin koskien lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaa.

5.1 Poliisin keskeiset prosessit ja osaprosessit

Sisäministeriön poliisiosasto on tehnyt päätöksen (SM-2004 - 01859/Va-42) poliisin valtakunnallisista avainprosesseista. Kyseinen päätös on edelleen voimassa. Poliisin valtakunnalliset avainprosessit ja osaprosessit ovat seuraavat

Avainprosessit: *Valvonta, Hälytystoiminta, Rikostorjunta, Lupahallinto*

Avainprosessit jakaantuvat osaprosesseihin seuraavasti:

Valvonta:

Liikennevalvonta

YJT-valvonta

Hälytystoiminta:

Hälytyspäivystys

Hälytystehtävän hoitaminen

Rikostorjunta:

Järjestäytyneen rikollisuuden torjunta

Massarikosten torjunta

Talousrikosten torjunta

Lupapalvelut:

Neuvonta ja tiedotus

Lupapäätökset

Toisille viranomaisille tehtävät valmistelevat toimenpiteet

Valvonta

Lupien peruutukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan rikostorjunnan massarikosten eli vaativan esitutkintaprosessia Rovaniemen pääpoliisiasemalla. Toisaalta vaativan rikostutkinnan esitutkinta voi olla myös järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaa. Lapin poliisilaitoksen avainprosesseja selvitetään tarkemmin luvussa 2.

5.2 Esitutkintaprosessi

Rikosprosessi on laissa säännelty menettely, jonka tarkoituksena on rangaistusvastuun toteutuminen yksittäistapauksessa. Rikosprosessin vaiheet ovat:

- 1) esitutkinta
- 2) syyteharkinta
- 3) oikeudenkäynti tuomioistuimessa
- 4) rangaistuksen ja muun rikosoikeudellisen seuraamuksen täytäntöönpano.

Esitutkinta voidaan määritellä selvityksen hankkimiseksi rikokseksi epäillystä teosta mahdollisen syyteharkinnan suorittamista ja rikosoikeudenkäynnin valmistelua varten. Esitutkinnassa hankitaan todistusaineistoa. (Helminen yms. 2012, 17.) Esitutkinta on rikosprosessin osaprosessi. Esitutkintalain 2 luvun 3 §:ssä mainitaan ensimmäistä kertaa *esitutkintatoimenpiteen* käsite, jota ei kuitenkaan laissa ole määritelty. Sen sisältö riippuu asiayhteydestä ja sillä tarkoitetaan esitutkintavirkamiehen suorittamaa esitutkinnassa käytettävää esitutkintalain mukaista toimenpidettä. (Tolvanen & Kukkonen 2011, 2.) Esitutkintalain 2 §:n mukaan poliisin tai muun esitutkintaviranomaisen on suoritettava esitutkinta, kun sille tehdyn ilmoituksen perusteella tai muutoin on syytä epäillä, että rikos on tapahtunut. Lisäksi eri lakien perusteella joudutaan suorittamaan tutkintaa ja alustavaa selvitystä tapah-

tumista, joihin ei aina liity rikosta. Näitä tapahtumia tutkittaessa noudatetaan samanlaista menettelyä kuin rikostutkinnassa, jolloin kysymys on poliisilaissa säädetystä tutkinnasta.

Poliisitutkinta on yleisnimitys monille poliisin tehtäviin laissa erikseen säädettyille kuuluville tutkintamuodoille, jotka eivät ole varsinaista rikoksen johdosta toimitettavaa esitutkintaa, mutta joissa tutkinnan laadun edellyttämällä tavalla soveltuvien osin on noudatettava esitutkintalain säännöksiä. Esitutkinta ja poliisitutkinta ovat omia tutkintamuotojaan ja ne saattavat olla peräkkäisiä tai päällekkäisiä. Niillä on kuitenkin liittymäpintoja, sillä esimerkiksi poliisitutkinnassa ilmi tulleen rikosepäilyn vuoksi saattaa ilmetä aihetta käynnistää esitutkinta. (Rantaeskola yms. 2014, 28.) Lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksessa poliisia velvoitetaan kirjaamaan S -ilmoitus eli tehdä poliisitutkinta, jos ei ole varmuutta onko rikosta tapahtunut. Tämä on ajankohtaista silloin, kun tutkintapyyntö tulee sosiaalityöntekijältä ja toinen vanhempi on rikoksesta epäilty. Jos tapahtumien kulku ei ole selvä, ennen rikosilmoituksen tekoa tulee tehdä tutkintaa onko rikosta tapahtunut vai ei. Esitutkintalaki velvoittaa, että ketään ei aiheettomasti aseteta rikoksesta epäillyn asemaan eli epäselvästä asiasta ei kirjata automaattisesti rikosilmoitusta vaan asiaa selvitetään, onko syytä epäillä tapahtuneen rikosta.

Poliisin toimintaa säätelevät poliisilaki, joka on ns. yleislaki sekä esitutkintalaki ja pakkokeinolaki. Kaikkea poliisin toimintaa säätelevät kyseisiä lakeja koskevat yhtenevät periaatteet:

- 1) perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen
- 2) suhteellisuusperiaate
- 3) vähimmän haitan periaate
- 4) tarkoitussidonnaisuusperiaate
- 5) tehtävien hoitaminen asiallisesti ja puolueettomasti sekä yhdenvertaisuutta ja sovinnollisuutta edistäen
- 6) tehtävien hoitaminen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Esitutkintaan ja pakkokeinojen käyttöön liittyvät myös perustuslain säännökset ja kansainväliset ihmisoikeussopimukset. Näistä tärkeimpiä ovat Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimus (EIS) ja YK:n kansanoikeuksia ja poliittisia oikeuksia koskeva kansainvälinen yleissopimus (KP-sopimus) sekä Euroopan unionin perusoikeuskirja (Tolvanen & Kukkonen 2011, 14–15).

Esitutkintalain 14 §:n mukaan esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja. Tutkinnanjohtaja on pidättämiseen oikeutettu virkamies. Esitutkintaa johtaa poliisi, mutta vaativissa rikoksissa, mihin lapsiin kohdistuvat rikokset kuuluvat, syyttäjäyhteistyö on erittäin tärkeää. Esitutkintayhteistyöstä on laadittu ohje (2013, 35), jossa mainitaan erikseen lapsiin kohdistuvien rikosten menettelyohjeet poliisin ja syyttäjän yhteistyöstä. Tähän aiheeseen palataan johtopäätökset -luvussa.

Esitutkinta- ja pakkokeinolaki uudistuivat vuoden 2014 alussa. Tolvanen ja Kukkonen (2011, 33) kirjoittavat, että uudessa esitutkintalaissa säädetään esitutkintaperiaatteista paljon aikaisemman esitutkinnan mukaisesti. Aikaisemmassa esitutkintalaissa säädetään syyttömyysolettamasta, tasapuolisuus- ja joutuisuus- ja hienotunteisuusperiaatteesta sekä vähimmän haitan periaatteesta. Esitutkintalakia täydennettiin aikaisempien periaatteiden lisäksi säännöksillä epäillyn oikeudesta olla myötävaikuttamatta rikoksensa selvittämiseen, suhteellisuusperiaatteesta ja edunvalvojan määräämisestä lapselle. Lisäksi täydennettiin säännöksiä oikeudesta käyttää avustajaa esitutkinnassa ja esitutkinnassa käytettävästä kielestä.

5.3 Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessi

Tämän tutkimuksen tuloksena on laadittu Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkinnan nykytilan prosessikuvaus lapseen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa. Prosessikuvaus on muokkautunut tutkimuksen aikana siihen malliin miten prosessi toimii, kun kaikki sen osatekijät ovat kunnossa. Prosessikuvaus on tehty vuokaaviolla. Vuokaavioon on kirjattu prosessin eteneminen työvaihe työvaiheelta. Erilliseen prosessikorttiin, liite 3, on kirjattu ylös numeroitujen työvaiheiden tarkemmat sisällöt. Vuokaavion vasemmassa reunassa ovat prosessin roolit, jotka vastaavat prosessin eri vaiheista. Prosessien symbolit on selvitetty liitteessä 1.

Seuraavassa kuviossa 14 on kuvattu vuokaaviolla Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessi.

6. NYKYISEN ESITUTKINTAPROSESSIN SWOT -ANALYYSIN TULOKSET

Luvussa käydään läpi tutkimuksessa kerättyä aineistoa, jota on analysoitu SWOT -analyysillä. Aineistoa kerättiin haastattelemalla kahdella eri kerralla Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän kahta tutkijaa sekä kerran tutkinnanjohtajaa. Lisäksi aineistoa on kerätty teemahaastattelulla Lapin syyttäjäviraston syyttäjältä sekä syvähaastattelulla Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian psykologilta. Haastateltavat on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä H1, H2, H3 jne. Analyysin lopuksi laadittiin taulukko, johon on kerätty tutkittavan esitutkintaprosessin merkittävimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä miten niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Taulukkoa varten aineisto on analysoitu 8 -kenttäisellä SWOT -analyysillä soveltuvien osin.

6.1 Sisäiset vahvuudet

Selkeäksi vahvuudeksi nousi yhteistyön toimivuus. Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnassa yhteistyö toimii hyvin muiden viranomaisten kanssa. Tämä on näkynyt siinä, että on luotu toimivat toimintamallit esimerkiksi Lapin keskussairaalan kanssa. Yhteistyön toimivuudesta kertoo myös konsultaatiopuheluiden määrän kasvu poliisille. Yhteistyö on kehittynyt paljon sen vuoksi, että poliisit ovat käyneet kouluttamassa muita viranomaisia. Yhteistyön toimivuus on erittäin tärkeää ajatellen lapsen etua. Tämä vaatii viranomaisyhteistyöltä myös oikeaa ajoitusta, jotta esitutkinta ei vaarannu eikä lapsi joudu vaaraan esitutkinnan vuoksi. Tämä huomioidaan tarvittaessa esimerkiksi lasten suojelullisilla toimenpiteillä sosiaalityöntekijöiden toimesta.

Yhteistyö toimii muiden poliisiryhmienkin välillä. Haastateltavat toivat esille sen, että maakunnissa on todella ammattitaitoisia tutkijoita, joilta saa apua nopeasti. Myös Rovaniemen Keskusrikospoliisi on mukana tiiviisti vaativimpien tapausten tutkinnassa. Yksi haastateltava sanoi, että "peruspoliisilla on tarve selvittää asioita sekä halu auttaa kollegaa" (H3).

Syyttäjäyhteistyö koettiin hyväksi ja sitä helpottaa huomattavasti se, että syyttäjävirasto sijaitsee fyysisesti samassa rakennuksessa kuin Rovaniemen poliisiasema. Yhteistyö on usein poliisin omastakin aktiivisuudesta kiinni. Lapsiin kohdistuneet rikokset on keskitetty pääosin yhdelle syyttäjälle

ja tämä koettiin tärkeäksi hänen ammattitaitonsa vuoksi. Tutkimuksen myötä tuli esille, että rikokset voisivat olla keskitettynä kahdelle syyttäjälle, jotta ammattitaito on varmistettu poistumien aikana. Ammattitaitoisella syyttäjällä on kokemusta ja taitoa toimia erikoisosaamista vaativissa lapsiin kohdistuvissa rikoksissa syyttäjänä. Syyttäjältä saa tukea esitutkinnan suorittamisessa. Tästä huolimatta syyttäjä ei korvaa tutkinnanjohtajaa, joka vastaa esitutkinnasta. Syyttäjäyhteistyö on erittäin tärkeää varsinkin esitutkinnan alussa, jotta voidaan pohtia näytön kannalta sitä, mitä tutkinnassa tulee huomioida. Esitutkinnan alussa on tärkeä keskustella siitä, päätetäänkö juttu esimerkiksi ei näyttöä rikoksesta -rajoituksella, vai voiko poliisi päättää esitutkinnan omalla päätöksellään.

Syyttäjäyhteistyötä edesauttaa myös pelisääntökirja. Lapin syyttäjävirsto ja Lapin poliisilaitos ovat laatineet pelisääntökirjan, johon on kasattu sovitut toimintamallit esitutkinnan vaiheista. Pelisääntökirja ohjaa esitutkintaa ja antaa selkeämmät ohjeet ja yhtenäiset menetelmät kaikille esitutkintaa suorittaville tahoille Lapin alueella. Pelisääntökirjan käyttö tuottaa laadukkaampaa esitutkintaa.

Rovaniemi on pieni kaupunki ja eri viranomaiset tuntevat henkilökohtaisesti toisiaan. Yhteistyö kaikkien viranomaisten kanssa on tehokasta ja hyvää yhteistoimintaa edesauttaa se, että tunnetaan henkilökohtaisesti toimijoita. Tämä madaltaa yhteydenottokynnystä ja sitä kautta asioiden hoitoa.

Rovaniemen vaativassa tutkintaryhmässä on erikoisosaamista. Ryhmässä on tutkija, joka on pitkään tutkinut lapsiin kohdistuvia rikoksia ja kehittänyt toimintaa sekä ollut motivoimassa muita tutkijoita. Lisäksi ryhmässä on tutkijana lapsiin kohdistuvien rikosten koulutusta kehittävän valtakunnallisen työryhmän jäsen. Tämän johdosta ryhmällä on käytettävissään viimeisin ajankohtainen tieto lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinnasta. Tutkijat ja tutkinnanjohtaja ovat motivoituneita kehittämään lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa ja omaa ammattitaitoaan.

Vahvuutena nähtiin myös se, että tutkijoilla on ajantasaiset työvälineet käytössään, kuten kunnolliset puhelimet ja etäyhteydellä varustettuja kannettavia tietokoneita. Erityisenä vahvuutena koettiin, että tutkijat ovat käytännössä tavoitettavissa 24/7. Tarvittaessa tutkija lähtee vapaalta töihin tai vähintään hän voi antaa ohjeita puhelimitse.

Yhtenä esitutkintaprosessin vahvuutena on prosessikaavion kohta 12, joka on otettu käyttöön Lapin poliisilaitoksella syyttäjien kanssa vuonna 2014. Esitutkinnan valmistuttua syyttäjälle kopioidaan esitutkintapöytäkirja ja hän tutustuu siihen, ennen kuin esitutkintapöytäkirja lähetetään lopullisesti syyttäjälle Sakari -järjestelmän kautta. Syyttäjä tarkastaa esitutkintapöytäkirjan ja kommentoi tutkinnanjohtajalle, jos esitutkintaa täytyy vielä täydentää syyteharkintaa ja oikeudenkäyntiä varten. Tällä vältetään lisätutkinta, ellei asiaan ilmene uutta syyteharkinnan aikana. Kun juttu lähtee loppu-

lausunnolle, niin se menee kommentoitavaksi syyttäjälle samanaikaisesti. Näin vaihe ei lisää prosessin lopullista kestoja ajallisesti.

Esitutkintayhteistyötä koskevassa ohjeessa (2013, 37) mainitaan, että jos rikoksesta on tehty tarvittava esitutkintalain 5 §:n mukainen ilmoitus syyttäjälle, on tutkinnanjohtajan ennen esitutkinnan päättämistä kuultava syyttäjää siitä, onko asiassa selvitetty riittävästi. Lapseen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa on asian laatu huomioon ottaen lähtökohtana, että syyttäjän kuuleminen esitutkinnan selvittämistasosta on aina välttämätöntä tällaisen rikoksen esitutkintaa päätettäessä. Syyttäjän tarkastaessa pöytäkirjaa, hän samalla varmistaa laatua, jotta asian oikeudenmukainen oikeudenkäynti ja näytön kannalta tehtävissä olevat asiat on huomioitu esitutkinnassa.

6.2 Sisäiset heikkoudet

Selkeäksi heikkoudeksi korostuivat esitutkinnan kontrolloimattomat alkutoimet. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että rikoksen esitutkinnasta tehtäisiin tarkoituksenmukainen tutkintasuunnitelma, joka pitää sisällään aikataulutuksen. Tämän jälkeen tapauksen tilaa tulee seurata, jotta esitutkintaa ei pitkity kohtuuttoman pitkäksi. Tutkintasuunnitelman merkitys korostuu vaativimmissa ja monimutkaisimmissa jutuissa. Selkeä tapauskohtainen johtaminen puuttuu. Tutkinnan alussa pitäisi sopia selkeät toimintalinjat tapauksen esitutkinnalle, aikataulutuksesta sekä seurannasta. Aloituspä-laverikäytäntöä tulisi miettiä, sillä sitä ei varsinaisesti ole käytössä lainkaan. Keskusteluissa nousi esille se, että palaveri ei pidä pitää vain palaverin vuoksi, vaan tarkoituksena olisi luoda kevyt ja tehokas toimintamalli, jossa kaikki esitutkintaan osallistuvat ovat "kartalla" siitä, missä esitutkinnassa mennään ja tietävät, mitä seuraavaksi tehdään. Vaikka aloituspä-laveria ei pidetä, saatetaan tapauksesta keskustella syyttäjän kanssa muuten. Suurena heikkoutena pidettiin sitä, että tutkinnanjohtaja on liian kiireinen eikä ehdi perehtyä tapauksiin ja tutkinnanjohtamiseen. Tästä seuraa se, että tutkijat jäävät yksin tapausten kanssa ja tämä lisää työn kuormittavuutta.

Tutkinnansuunnittelu ja eteneminen ovat paljon tutkijoiden varassa. Syyttäjältä saadaan linjauksia tutkintaan. Varsinaisia tutkintasuunnitelmia ei tehdä syyttäjän kanssa, mutta alkuvuodesta lähtien on tehty ETL 5§:n ilmoituksen yhteydessä alusta tutkintasuunnitelma, jossa ranskalaisilla viivoilla on kirjattu tärkeimpiä kohtia. Haastattelun yhteydessä ilmeni, että kaikki tutkijat eivät tee kyseistä tutkintasuunnitelmaa. ETL 5§:n mukaisen ilmoituksen tekee tutkija. Tutkintasuunnitelmaa ei pidä laa-

tia vain siksi, että on pakko. Tutkintasuunnitelma ei saisi olla liian työläs, vaan sen tulisi ohjata tutkintaa ja olla hyödyksi tutkinnassa.

Tutkinnanjohtaja ei ole perillä kaikista tapauksista työmääränsä vuoksi ja varsinainen tapauskohtainen tutkinnanjohtaminen on puutteellista. Tutkijat eivät saa tapauksiin tarvittavaa tukea tutkinnanjohtajalta. Samoin tutkinnanjohtaja on uusi ja perehtyminen lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaan on alkuvaiheessa. Ammattitaito paranee koulutuksen ja kokemuksen myötä.

Tämän tutkimuksen alussa vaativassa tutkintaryhmässä oli liian vähän tutkijoita rikosmääriin nähden. Tilanteeseen tuli parannus tutkimuksen aikana, ja tulevaisuus näyttää auttaako se purkamaan tapausmäärää. Tutkimuksen aikana tuli esille useaan kertaan, että ongelmana on ollut juttujen "massiivinen roikkuminen" eli niille ei ole ehditty tekemään juuri mitään. Tällä hetkellä rikosmäärät siältöineen on suuri työnkuormittavuutta lisäävä tekijä. Yksi haastateltavista sanoi: "palkka ja kuormittavuus eivät kohtaan toisiaan" (H2). Lapin poliisilaitoksella ei ole ollut selkää työnohjausta rikostutkijoille, joka on valitettavasti melko yleistä koko Suomessa. Tähän on kiinnitetty huomiota valtakunnallisesti ja Lapin poliisilaitoksella.

Tutkimuksen aikana Lapin poliisilaitoksen lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijat tapasivat verkostoitumispalaverissa (11.9.2014) ja mukana oli myös psykologi. Työnohjausta on jo aloitettu kehittämään ja tämän suhteen tulevaisuus näyttää paremmalta verrattuna tutkimuksen haastatteluvaiheeseen. Myös Haikonen ja Laukkanen (2003, 60) toivat saman asian esille tutkimustuloksenaan mainitessaan, että kenellekään haastatelluista poliiseista ei ollut tarjottu eivätkä he olleet itse hakeutuneet purkamaan psyykkisesti kuormittavia työasioitaan ammattiauttajalle työterveyshuoltonsa kautta. Useat rikostutkijat toivat esille näkemyksen, että psykologisen avun tarjoaminen tai sen piiriin hakeutuminen ei tunnu poliisiorganisaatioissa työskentelevistä luonteelta. Haikonen ja Laukkanen olivat haastatelleet lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa suorittavia poliiseja. Tässä tutkimuksessa tutkijat kokivat, että he saavat tukea toisiltaan ryhmässä, kun taas tutkinnanjohtaja tekee työtään yksin. Tutkinnanjohtajalla ei ole esitutkinnassa juurikaan vertaistukea, vaikkakin tapausten etenemisestä käydään keskustelua syyttäjän kanssa.

Ryhmän laaja toiminta-alue tuo omat haasteensa. Pohjoisen harva-alueella ei ole tarpeeksi poliiseja, jotka olisivat saaneet koulutuksen lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan. Monet poliisit joutuvat tutkimaan vaativia lapsiin kohdistuneita rikoksia ilman koulutusta, yksinään ja joissakin tapauksissa ilman tutkinnanjohtajan tukea. Laaja toiminta-alue tarkoittaa myös laajoja etäisyyksiä, jotka sitovat suuren määrän työaikaa. Paikalliset rikostutkintaa suorittavat poliisit ovat vaativan tutkintaryhmän apuna ja tämä vähentää matkustamista Rovaniemeltä harva-alueelle. Esimerkkinä etäisyydestä mai-

nitaan matka Utsjoelta Rovaniemelle, joka on noin 450 km. Pohjoisessa tunturialueella poliisin toimintaa voi haitata myös radiokuuluvuuden ja puhelimen käyttöön liittyvät katvealueet. Tämä tuo haasteensa viestinnälle, mutta korostuu vain akuuteissa tilanteissa sekä tietokoneiden etäyhteyksien käytössä kyseisellä alueella. Tämä ei ole noussut ongelmaksi, mutta on olemassa oleva tosiasia poiketen Etelä-Suomen tilanteeseen.

Pohjois-Suomessa ei ole kiinniotettujen tiloja niin, että niissä olisi valvontaa ympäri vuorokauden. Tämä tulee esille tapauksissa, joissa käytetään vangitsemista yhtenä pakkokeinona. Tutkintavankila on Rovaniemellä. Tämän vuoksi vangitsemiskäsittely ja rikoksen tutkinta on järkevintä tehdä Rovaniemellä. Käräjäoikeus on myös Sodankylässä, mutta siellä ei ole vartijoita, joten on järkevää keskittää rikoksen tutkinta Rovaniemelle. Tämä puolestaan kuormittaa vaativan tutkintaryhmän tutkijoita.

Rovaniemellä lasten kuulusteluun käytettävä tila on hyvä, mutta videolaitteiden äänenlaatu on heikko. Myös varsinainen kuulustelutilanteen seurantahuone puuttuu. Nyt kuulustelua seurataan tekniikan tiloista, joka on ongelmallista. Nauhoitteiden huono äänenlaatu on ongelma käräjäoikeuden käsittelyssä, jossa nauhaa kuunnellaan asian käsittelyn yhteydessä.

Kokonaisuudessaan lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessia viivytävät myös erilaisten lausuntojen odottaminen. Näitä voivat olla seksuaalirikostutkimusnäytteiden lausunnot KRP:n laboratoriosta, terveydenhuollon puolelta tilatut erilaiset lausunnot tai tutkimuslausunnot Oulun yliopistollisesta sairaalasta. Tämän tutkimuksen alussa Rovaniemen vaativassa tutkintaryhmässä oli vielä käsitystä, että OYS:n suorittamien lausuntojen saamiseen menee jopa yli vuosi. Tutkimuksen aikana tämä käsitys muuttui ja tiedostettiin, että OYS:n lausunnot eivät enää kestä kohtuuttomia aikoja. Tätä on edesauttanut se, että OYS:n lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikkö on saanut lisättyä resurssejaan tuplamäärän kahdesta neljään psykologia vuoden 2012 lopulta lähtien. Ilmeisesti johtuen aikaisemmasta lausuntojen kestämisestä, Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian ammattitaitoa ei ole hyödynnetty kovinkaan paljoa viime vuosina. Vuosina 2012 ja 2013 oli OYS:n hoidossa vain yksi juttu per vuosi Rovaniemeltä, mikä oli todella vähäinen verrattuna muihin kaupunkeihin. Tässä on tapahtunut selkeä muutos parempaan kuluvan vuoden ja tutkimuksen teon aikana.

Prosessia hidasti edunvalvojan sijaisen määräämisen kestäminen ennen. Nyt edunvalvojan sijaisen hakemisprosessi on nopeutunut huomattavasti, kun poliisi on voinut hakea päätöstä suoraan käräjäoikeudelta vuoden 2014 alusta lähtien. Edunvalvojista ei ole selkeää listaa, joka helpottaisi edun-

valvontaprosessin sujuvuutta. Edunvalvojien sijaisista tulisi laatia selkeä nimilista niistä henkilöistä, jotka voivat toimia kyseisessä tehtävässä. Tämä nopeuttaa prosessia.

6.3 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Kuten heikkouksissa mainittiin, tutkijoiden työohjauksen tarve on suuri. Ryhmän tuen lisäksi tarvitaan systemaattista työnohjausta, josta mainittiin edellisessä kappaleessa. Haastatteluissa tuli ilmi, että työkierto toisi helpotusta työnkuormittavuuteen. Tällöin tutkija pääsisi vaihtamaan välillä toisenlaiseen työhön, joka toisi vaihtuvuutta eikä tarvitsisi hoitaa vaativia "lapsiseksi -juttuja" jatkuvasti. Ensimmäisellä haastattelukerralla tuli ilmi, että tutkijat kokivat muidenkin kuin lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaa tärkeänä. Hieman ironisestikin sanottuna haastateltava sanoi, että "kunnon henkirikoksen tutkiminen on mukavaa vaihtelua" (H1). Verkostoitumista seksuaalirikoksia tutkivien tutkijoiden kanssa pidettiin tärkeänä myös oman poliisilaitoksen alueella. Lapin poliisilaitoksella on aloitettu tämän kehittäminen. Myös Poliisihallituksen haastattelukoulutuksen saaneille lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoille on valtakunnallinen verkostoitumispalaveri joulukuussa 2014. Tutkimuksessa nousi esille, että tutkijat saavat toisistaan tukea, mutta tutkinnanjohtaja on asioiden kanssa usein yksin.

Tutkijapari -malli tulisi ottaa selkeäksi toimintamalliksi. Ryhmässä ei ole käytössä selkeästi tutkijapari -mallia. Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan erikoistuneita tutkijoita tulisi olla riittävä määrä, jotta tämä saataisiin toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jos ryhmässä olisi neljä pätevyyden omaavaa tutkijaa, saataisiin kaksi tutkijaparia. Tällä hetkellä koulutuksen on saanut kolme tutkijaa. Yhtenä minimivaatimuksena voidaan pitää sitä, että alkutoimissa sekä lapsen kuulustelussa on tutkijapari. Tämän jälkeen voidaan katsoa onko tarvetta tutkijaparille. Yleisesti voidaan todeta, että lasten kuulustelijat pitävät tärkeänä sitä, että he eivät ole yksin suorittamassa lapsen kuulustelua vaan tutkijapari on seurantahuoneessa. Tarvittaessa voidaan pitää kuulustelussa tauko ja tutkijapari voi kommentoida kuulustelun kulkua.

Osaaminen ja kouluttautuminen ovat ikuisia haasteita. Tähän epäkohtaan tuli apua tutkimuksen aikana syksyllä, kun Poliisiammattikorkeakoulussa järjestettiin lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoille ja tutkinnanjohtajille kahden tai kolmen päivän tehokas koulutus jatkona verkkokoulutukselle. Myös järjestyspoliisille on kahden tunnin mittainen verkkokoulutus, joka keskittyy lapsiin kohdistuvien rikosten alkutoimenpiteisiin.

Haastateltavat eivät nähneet ongelmia toimintakulttuurien kohtaamisessa Lapin alueella. Harva-alueiden järjestyspoliisin ammattitaitoa ja aktiivisuutta keuhuttiin sekä yhteistyö muiden tutkijoiden ja poliisien kanssa on toimivaa. Harva-alueen erikoisosaamista omaavien tutkijoiden ammattitaitoa tulisi hyödyntää laajemmin. Esimerkiksi Kittilän tutkija olisi tutkijaparina Sodankylän tutkijalle. Kittilässä on lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan erikoiskoulutuksen saanut tutkija. Hän jakaisi tietoaan ja osaamistaan toimiessaan tutkijaparina Sodankylän tutkijalle.

Prosessikaaviossa on merkattu viranomaispalaverit yhdeksi prosessivaiheeksi. Ne kuuluvat olennaisesti mukaan useissa lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikosjutuissa. Rovaniemellä tätä ei ole käytetty hyödyksi, mutta jo tutkimuksen aikana oli havaittavissa, että yhteistyö oli aktivoitunut Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön kanssa. Kyseisen yksikön resurssitilanteeseen nähden vuosi 2013 oli optimaalinen työntekijöiden ja tapausmäärän suhteen ja näyttää siltä, että tapausmäärät ovat kasvusuunnassa. Tänä päivänä lapsi pystytään tarvittaessa kuulemaan nopeastikin, neljän vuorokauden kuluessa. Lausunto voidaan kirjoittaa myöhemmin. Jos haastateltava tulee kauempaa, on OYS:ssä mahdollisuus yöpyä potilashotellissa. On erittäin tärkeää, että lapsi kuullaan mahdollisimman pian, jotta muut tahot, kuten lastensuojelu ei ole vielä päässyt käsittelemään asiaa lapsen ja perheen kanssa. Kuten OYS:n psykologi sanoi haastattelussa: "Jos jutusta on keskusteltu paljon, niin lapsella ei välttämättä ole enää selvää muistikuvaa siitä, mitä todella on tapahtunut." Tutkimuksessa ilmeni, että myös välimatkoilla on jonkin verran vaikutusta OYS:n hyödyntämisessä. Hurttian (2013, 99) tutkimustuloksena oli, että poliisin kynnys virka-avun pyytämiseen yliopistollisilta sairaaloilta on korkeampi sellaisilla alueilla, joissa välimatkat ovat pitkät. Tämän tutkimuksen osalta matkoihin varattavasta ajasta esimerkkinä voidaan mainita se, että Oulun yliopistolliseen sairaalaan lapsen kuulustelua varten on varattava koko työpäivä. Matkaan menee yhteen suuntaan Rovaniemeltä yli kaksi tuntia.

Valtakunnansyyttäväviraston ohjeistukseen perustuvaa aloituspalaveria ei ole käytännössä. Tutkimuksessa ilmeni, että ei sitä kannata pitää, jos palaverin jälkeen ei tutkinnassa tapahdu mitään. Tähän syynä ovat olleet työkiireet ja vähäiset resurssit. OYS:n psykologin haastattelussa ilmeni, että Oulussa viranomaispalaveri 1 voisi toimia samalla esitutinnan aloituspalaverina. Näin ei tarvitse pitää kahta erillistä palaveria, ja asiat tulee käytyä läpi kaikkien esitutkinnassa mukana olevien kanssa samalla kertaa. Kyseistä menetelmää on ehdotettu OYS:n suunnalta Oulun poliisille, mutta se ei ole vielä ollut käytössä ilmeisesti syyttäjän kiireistä johtuen. Mahdollisuuksista mainitaan lisää luvussa 7, jossa käydään läpi esitutkintaprosessin kehittämisideoita.

6.4 Tulevaisuuden uhat

Tutkimuksen mukaan onnistuneen esitutinnan suurin uhka on, että tutkinnanjohtaja ei ehdi tehdä operatiivista tutkinnanjohtamista. Tutkinnanjohtajalla on niin paljon muiden sijaistamista sekä lisätoimia, jotka vievät suuren määrän työaika. Tutkinnanjohtajan työmäärää ovat lisänneet lakimuutokset myötä tulleet kirjausvelvoitteet, joita laadukas ja lain täyttävä esitutkinta edellyttää. Tällä hetkellä uhkaa lisää julkisesti mainittu asia, että operatiivisen päällystön vähentämiseen on painetta. Tämä tarkoittaa päällystölle entistä enemmän työtä ja vähemmän aikaa tutkinnanjohtamiseen.

Lapsiin kohdistuvat seksuaalirikokset ovat yhä enemmän siirtyneet internetiin. Tämä koettiin uhkana, sillä resurssit eivät riitä seuraamaan internet -rikollisuutta ja toisaalta herää kysymys, pysyykö lainsäädäntö ajan tasalla. Verkossa tapahtuvien rikosten määrästä haastateltava (H2) kertoi esimerkiksi: 14 -vuotiaan profiili oli internetissä kaksi kuukautta ja hän oli saanut miehiltä yli 100 yhteydenottoa tuona aikana. Tämä uhkakuva on valtakunnallinen ja edellyttäisi lain pysymistä ajantasaisena. Tällöin tulee pohtia esimerkiksi sitä, milloin lapsen seksuaalisen hyväksikäytön yritys ylittyy, kun keskustelua on käyty internetissä. Näiden tapausten määrä tulee kasvamaan suuresti eikä poliisi ehdi tutkia kaikkia rikoksia olemassa olevilla resursseilla. Joudutaanko kyseisiä rikoksia rajoittamaan tulevaisuudessa? Poliisin ja lainsäädännön tulisi jo nyt ennakoida tulevaa ja pysyä ajan tasalla eikä tulla askeleen perässä.

Uhkana koettiin työntekijöiden jaksaminen. Poliisihallintorakenneuudistuksen myötä ryhmän vastualue oli laajentunut ja rikosten määrä oli kasvanut. Vaikka harva-alueen lapsiin kohdistuneet rikokset eivät tule tutkittavaksi Rovaniemen vaativalle tutkintaryhmälle, niin harva-alueella tapahtuvat henkirikokset tulevat ryhmän tutkittavaksi. Tämä kuormittaa työntekijöitä ja hidastaa lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnan etenemistä. Kasvaako rikosten määrä liian suureksi tutkijamäärään nähden tulevaisuudessa? OYS:n psykologi oli huolissaan tutkijoiden jaksamisesta. Hän mainitsi, kuinka he näkevät hyvin uupuneita poliiseja, jotka joutuvat pahoittelemaan sitä, että kalenterista on vaikea löytää vapaata aikaa palaverille.

Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikössä toimi vuoden 2012 keväällä vain kaksi psykologia. Yksiköllä oli tuolloin vielä yli vuoden vanhoja tutkimuksia odottamassa lausuntojen kirjoittamista. Tällä hetkellä yksikön työntekijämäärä on aiempaan verrattuna miltei kaksinkertainen. Yksiköstä pystytään periaatteessa yhä useammin kirjoittamaan lausuntoja STAKESin suosituksen mukaan eli kolmen kuukauden kuluessa. Vaikka lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön oma resursointi on kohentunut huomattavasti, ei tämä johda kuitenkaan suoraan

lyhyempiin tutkimusaikoihin. Lausuntojen valmistumisaikatauluun vaikuttaa merkittävästi viranomaissyhteistyön joutuisuus, kuten se kuinka nopeasti kaikki tarvittavat tiedot saadaan käyttöön ja verkostopalaverit sekä haastatteluajat sovituiksi. Lausuntojen viivästymistä aiheuttaa merkittävästi tällä hetkellä poliisien resurssipula, mikä näkyy konkreettisesti esimerkiksi kuulustelujen viivästyminä. OYS:n yksikön tulee tietää kuulustelujen tapahtumat, jotta voidaan varmistua, että lasta ei enää kuulla ja vasta sen jälkeen lausuntoja päästään kirjoittamaan. Asia koskee kaikkia OYS:n vastualueella olevia poliisilaitoksia eikä vain Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän tilannetta. Virka-apujen määrä on tasaisessa kasvussa. Lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön psykologin mukaan on mahdollista, että mikäli virka-apujen määrä edelleen kasvaa huomattavasti ja työntekijämäärää ei lisättäisi, lausunnoissa voisi jälleen tulla viivästyksiä. Jos näin kävisi, niin lausuntojen odottamisen vuoksi lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessi voisi kestää kauemmin. Suurempana uhkakuvana yksikössä nähdään kuitenkin poliisien juttumäärät suhteessa heidän resursseihinsa sekä työssä jaksamiseensa.

6.5 Tutkimuksen merkittävimmät tulokset 8 -kenttäisessä SWOT -kaaviossa

Kuviossa 15 on kootusti SWOT -analyysin tulokset. Tulokset on analysoitu tutkimuksessa kerätyn aineiston ja viitekehyksen pohjalta. Tarkemman analyysin pohjalla on käytetty soveltuvien osin 8 -kenttäisen SWOT:n analyysiteoriaa. Kyseissä menetelmässä kenttiä lähdetään täyttämään numerojärjestyksessä edeten sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tämän jälkeen pohditaan kenttä kerrallaan konkreettisia toimenpiteitä, joita arjessa voidaan toteuttaa.

SWOT -ANALYYSI

<p style="text-align: center;">SISÄISET</p>	<p>1. (S) Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö on toimivaa viranomaisten kanssa kuten myös muiden poliisiryhmien kanssa - Tutkintaryhmässä on erikoisosaamista kuten myös harva-alueen tutkijoilla - Syyttäjäyhteistyö helppoa ja jutut keskitetty ammattitaitoiselle syyttäjälle - Tutkijoilla on käytössä ajantasaiset työvälineet ja lasten kuulusteluun käytettävä huone on asianmukainen - Pelisääntökirja 	<p>2. (W) Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työnkuormittavuus ja työnohjauksen puute - Tutkinnanjohtaja ei ehdi tehdä operatiivista tutkinnanjohtamista riittävästi ja näin tj ei ole perillä kaikista jutuista - Toiminta-alue laaja ja tuo lisää muita vaativia juttuja - Koulutustarve niin tutkijoilla kuin tutkinnanjohtajalla - Erilaisten lausuntojen odottaminen hidastaa prosessia - Etäisyys sitoo työaikaa
<p style="text-align: center;">ULKOISET</p>	<p>3. (O) Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työkierto tehokkaasti käyttöön - Aloituspalaveri syyttäjän kanssa sekä tutkinta-suunnitelma /seuranta käyttöön - Kuulustelujen seurantahuoneen kehittäminen - Kouluttautuminen poliisin ja yhteistyötahojen koulutuksissa - Tutkijapari toimintamalliksi - OYS:n hyödyntäminen sekä teknistenlaitteiden hyödyntäminen etäisyyksien ”poistamiseksi” 	<p>5. (O+S) Menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ryhmässä on erikoisosaajia, jopa valtakunnallinen kouluttaja - Yhteistyö kaikkien prosessin osallisten kanssa toimii - Lasten rikoksia tutkivien verkostoituminen myös poliisilaitoksen sisällä - Syyttäjäyhteistyö on toimivaa - Halu kehittää toimintaa
<p>4. (T) Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden jaksaminen - Lapsiin kohdistuvien rikosten siirtyminen internetiin, pysyykö laki ympäristömuutosten mukana? - Ammattitaidon ylläpitäminen juttupaineen vuoksi - Tutkinnanjohtaja ei ehdi tehdä operatiivisista tutkinnanjohtamista, ulkopuolinen paine vähentää operatiivista päällystystä - OYS:n työmäärä lisääntyy ja lausunnot jälleen kestävä 	<p>6. (O+W) Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työvälineet kuntoon joka saralla: seurantahuone, videolaitteet - Koko alueen lapsirikoksia tutkivat poliisit lisäkoulutukseen - Alueen lapsiin kohdistuvat rikokset keskitetään yhdelle tutkinnanjohtajalle - Harva-alueen erikoisosaamisen osaavat tutkijat paremmin ”käyttöön”. tutkijapari Kittilä + Sodankylä - Tutkijapari toimintamalliksi, edellyttää yhden tutkijan lisäkoulutusta - Tutkijoiden hälyttäminen alkutoimiin 24/7, jos juttu on vaativa 	<p>7. (T+S) Uhat hallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työuupumus estetään työnohjauksella ja työkierrolla - Ammattiosaamisella keskitetään voimavarat olennaiseen eikä tehdä turhaa työtä. Prosessin jatkuva tarkastelu - Osallistutaan koulutuksiin aikapulasta huolimatta - Verkostoituminen ja säännölliset palaverit laitoksen omien tutkijoiden kesken - Sähköinen seurantajärjestelmä / tutkintasunnitelma otetaan käyttöön - Ylin päällystö sijaistaa toisiaan ja operatiivinen päällystö toisiaan
		<p>8. (T+W) Mahdolliset kriisitilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resurssit eivät riitä työmäärään nähden - Tutkinnanjohtajan työaika on sidottu muuhun eikä hän ole operatiivinen tutkinnanjohtaja - Rikokset tapahtuvat internetissä eikä lain säätely pysy mukana muutoksessa - Liika työmäärä tekee sen, että juttuja ei ehditä hoitamaan tarpeeksi nopeasti vaan ne näytön kannalta ”kuihtuvat”. Lapsen kuulustelu tulee suorittaa pian

Kuvio 15 Tutkimuksen 8 -kenttäinen SWOT -analyysi

7. LAPSEEN KOHDISTUVAN VÄKIVALTA- JA SEKSUAALIRIKOKSEN ESITUTKINTAPROSESSIN KEHITTÄMISKOHTEET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa löytyneitä Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaproessin ongelmakohtia eli kehittämiskohteita. Ensimmäisessä alaluvussa kehittämiskohteisiin on pohdittu ehdotuksia tutkimuksessa kerätyn aineiston avulla sekä benchmarking -menetelmällä on peilattu Jyväskylän toimintamalleja. Toisessa alaluvussa on kerätty yhteenvetona ongelmakohdat kehittämisehdotuksineen sekä lisäksi mainittu muitakin kohtia, joiden avulla lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaproessia saadaan kehitettyä.

Vaikka tämä tutkimus on tehty Lapin poliisilaitoksella, ilmenee samanlaisia prosessin ongelmakohtia myös valtakunnallisesti. Poliisilaitosten määrä on vähentynyt, mutta aluekoot ovat laajentuneet. Poliisilaitoksia on 11 tällä hetkellä. Suurissa kaupungeissa riittää todennäköisesti erikoisosaamista niin tutkijoilla kuin tutkinnanjohtajillakin. Erikoisosaaminen vähenee usein mitä pienemmälle paikakunnalle mennään tai sitten osaaminen on yhden henkilön harteilla. Maakunnissa joudutaan pääosin toimimaan ilman tutkijaparia ja tutkinnanjohtaja voi olla fyysisesti kymmenien jopa satojen kilometrin päässä eikä häntä välttämättä tavoita kiireen vuoksi. Jos tutkinnanjohtaja ja tutkija eivät tiedä miten lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkinnassa tulee toimia, miten toteutuu lapsen etu ja laadukas esitutkinta? Seuraavassa on mainittu ehdotuksia lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaproessin kehittämiseksi.

7.1 Kehittämiskohteet ja ehdotukset niiden kehittämiseksi peilaten myös Jyväskylän mallia

1. Alkutoimet

Tutkitun esitutkintaproessin suurin ongelma oli esitutkinnan kontrolloimaton alku tapauksen tullessa tutkittavaksi poliisille. Tutkintasuunnitelmia ei tehdä kunnolla eikä virallista aloituspalaveria pidetä syyttäjän kanssa. Tutkimuksessa ilmeni myös, että aloituspalaverin jälkeen tutkijoiden pitäisi pystyä tekemään ne asiat, mitä sovitaan kiireestä huolimatta. Ilman kontrolloitua aloitusta seurauksena on se, että tapaukset jäävät ilman johtamista ja seurantaa. Ryhmänjohtaja katsoo tapaukset ja

priorisoi ne, mutta systemaattista tutkinnanjohtamista ei juuri ole. Ryhmänjohtaja joutuu ottamaan liikaa vastuuta tutkinnanjohtamisesta.

Jyväskylässä tapaus etenee niin, että kun tutkintaryhmään tulee tutkittavaksi lapsiin kohdistuvia rikoksia, ne priorisoidaan ja katsotaan, mitkä tapaukset vaativat kiireellisiä toimenpiteitä eli onko tapaus akuutti vai ei. Jos tapauksessa on sotkemisvaara tai jatkamisvaara, niin se linjataan kiireelliseksi. Jokainen tapaus harkitaan erikseen. Lapsi on täysin tasa-arvoinen asianomistaja siinä missä aikuinenkin. Lapsiin kohdistuvissa rikoksissa on käytettävä pakkokeinoja yhtä laajasti kuin muissakin rikoksissa, jos pakkokeinoille on tarvetta. Esitutkinnan tärkein kohta on alkutoimet. Viranomaisyhteistyö on tärkeää, kun pohditaan kuulustelujen ja kiinniottojen ajankohtaa. Kun kiireiset alkutoimet tehdään ryhmätyönä tutkinnanjohtajan linjausten mukaisesti, saadaan ne aloitettua kontrolloidusti. Tämän jälkeen rikoksen tutkintaa jatkaa yksi tai kaksi tutkijaa.

Alustava tutkimussuunnitelma on käytössä joillakin tutkijoilla Rovaniemellä. Tuolloin tutkija laatii ranskalaisilla viivoilla syyttäjälle alustavaa suunnitelmaa, joka lähetetään ETL -ilmoituksen yhteydessä. Tuolloin syyttäjä näkee, mitä tapaukselle ollaan tekemässä.

Tutkimuksessa ilmeni, että Oulussa suunnitellaan käytäntöä, jossa esitutkinnan aloituspalaverina voi toimia ensimmäinen viranomaispalaveri Oulun yliopistollisen sairaalan kanssa. Viranomaispalaverissa ovat läsnä kaikki lapsen asiaa hoitavat tahot. Tuolloin pohditaan esitutkinnan hypoteeseja ja aikataulutusta sekä asioita, joita tutkinnassa ylipäättään tulee ottaa huomioon. Kyseinen menetelmä voidaan ottaa käyttöön myös Rovaniemellä. OYS:n lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön ja poliisin välillä on jo olemassa videolinkkiyhteys. Tätä yhteyttä onkin jo hyödynnetty myös Rovaniemellä tämän tutkimuksen aikana. Syyttäjävirston kanssa kehitetään videolinkkiä, mutta syyttäjä voi osallistua palaveriin myös poliisin tiloissa. Viranomaispalaveri on esitutkinnan alkuvaiheessa ja näin se voi joissakin tapauksissa toimia aloituspalaverina. Viranomaispalaverissa sovitaan yhteiset linjat esitutkinnalle sekä samalla voidaan pohtia, minkälaisen tutkimuslausuntojen tilaukselle on tarvetta, jotta ei tehdä turhaa työtä ja samalla viivytetä esitutkintaprosessia.

Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnan johtamisesta vastaa poliisi, tutkinnanjohtaja. Esitutkinta vaatii viranomaisyhteistyötä ja esitutkinnan johtamisen merkitys korostuu. Tutkinnanjohtaja vastaa esitutkinnasta ja hän on tiiviisti yhteistyössä syyttäjän kanssa. Syyttäjälle ei voida jäädä liikaa vastuuta tutkinnan etenemisestä vaan tutkinnanjohtajan tulee pystyä johtamaan esitutkintaa.

Ehdotus: Tapauksen alussa tehdään kontrolloitu alku, pohditaan onko tapaus akuutti vai ei sekä onko siinä jatkamisvaaraa tai vaikeuttamisvaaraa. Samoin huomioidaan syyttäjäyhteistyö sekä muu viranomaisyhteistyö. Tutkinnanjohtaja linjaa rikoksen tutkintaa. Tarpeen vaatiessa koko ryhmä on mukana akuutissa tilanteessa ja tämän jälkeen tapaus jää hoidettavaksi tutkintaparille. Viranomaisverkostopalaveri voi toimia myös aloituspalaverina joissakin tapauksissa. Esitutkinnasta tehdään tarkoituksenmukainen tutkintasuunnitelma.

2. Tutkijan ammattitaito ja jaksaminen, tapausten jako

Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän alueen lapsiin kohdistuneet väkivalta- ja seksuaalirikokset jaetaan lapsiin kohdistuvien rikosten koulutuksen saaneille tutkijoille, joita on kolme. Rovaniemellä ei ole käytössä varsinaista tutkijapari -mallia, mutta tutkijat keskustelevat ja pohtivat tapauksista keskenään.

Jyväskylä on suurempi kaupunki rikosmäärältäänkin kuin Rovaniemi. Tämä vaikuttaa myös tapausten jakoon. Rovaniemen vaativalle tutkintaryhmälle tulevat kaikki lapsiin kohdistuvat väkivalta- ja seksuaalirikokset Rovaniemi, Ranua ja Posio -alueelta. Jyväskylässä selkeät tapaukset jäävät päivit-täistutkintaryhmään. Selkeällä tapauksella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tekijä on tiedossa ja on perheen ulkopuolinen. Jyväskylässä lapsille suoritettavat kuulustelut tehdään erikoiskoulutuksen saaneilla tutkijoilla sekä tutkijoilla, joilla on kokemusta ja omaavat hyvät henkilökohtaiset ominai-suudet lapsen kuulusteluun. Lapsiin kohdistuvia rikoksia ei keskitetä vain muutamalle tutkijalle, jotka väsyvät henkisesti raskaiden juttujen "alle". Jyväskylässä lapsiin kohdistuneet rikokset jaetaan kokeneille tutkijoille tasaisesti. Lapsenkuulustelija voi olla mies tai nainen, kunhan hän on ammatti-taitoinen. Tutkijoiden tulee olla kokeneita ja ammattitaitoisia. Usein ajatellaan vääristyneesti, että kuulustelijan tulisi olla nainen. Kuulustelija tulee valita sen mukaan miten lapsi kokee tilanteen. Jos lapsi kokee vanhemman miehen turvalliseksi, niin kuulustelijan olisi hyvä vastata sitä, jos vain on mahdollista valita. Rikoksesta epäillyn kuulustelu tulisi tehdä eri poliisin toimesta kuin asianomista-jan kuulustelun. On kohtuutonta, että tutkija kuulee ensin lapsen ja tämän jälkeen hänen tulisi ob- jektiivisesti kuulla rikokseen epäillyn henkilön.

Laki edellyttää, että lapsia kuulee vain siihen erikoiskoulutuksen saanut henkilö. Suurissa rikosmää- rissä tämä on mahdotonta toteuttaa, sillä erikoiskoulutuksen saaneita tutkijoita ei ole vielä niin pal- jon. Jyväskylässä selkeitä tapauksia voi kuulla myös muut kokeneet tutkijat. Silti jokaiseen kuulus- teluun tulee huolella paneutua ja pohtia hypoteesit. Tämän vuoksi Rovaniemen ensitoimissa, joissa

lapsi voidaan kuulla heti poliisiasemalle tullessa, on hieman kyseenalainen toimintamalli. Koulutus ei takaa hyvää tutkijaa vaan kuulustelun onnistumiseen vaikuttaa paljon kuulustelijan henkilökohdaiset ominaisuudet sekä kokemus. Lapsi erottaa yllättävän hyvin teeskentelijät eikä vääriä kysymyksiä saa esittää. Poliisihallituksen oheistuksen (2011) mukaan lapsiin kohdistuvat rikokset ovat aina vaativaa esitutkintaa, joka edellyttää tiimi- tai parityötä.

Tutkinnassa yhdessä suureksi ongelmakohtaksi ilmeni niin tukijoiden kuin tutkinnanjohtajankin jaksaminen. Poliisit tuntevat riittämättömyyden tunnetta, kun tärkeiden rikosten hoitaminen kestää rajallisen ajankäytön vuoksi. Tämä johtuu suuresta työmäärästä.

Ehdotus: Tutkijapari -malli otetaan käyttöön ainakin siihen asti, kunnes lapsi on kuulusteltu ja näin työn kuormitusta jaetaan tasaisesti. Esimiesten taholta tehdään selvät linjaukset ja työnjako tapauksiin. Koulutetaan tutkijoita kursseilla ja työpaikkakoulutuksella. Jatketaan aloitettua systemaattista työnohjausta ja lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoiden verkostoitumista kehitetään poliisilaitoksen sisällä sekä otetaan huomioon kontaktit myös valtakunnallisesti.

3. Esitutinnan päättäminen rajoituksella tai poliisin päätöksellä

Tutkimuksessa ilmeni, että syyttäjälle oli mennyt vanhojakin tapauksia syyteharkintaan, jotka olisi voinut rajoittaa aikaisemmin. Samoin tutkimuksessa ilmeni, että rikosmäärät rasittavat tutkijoita ja turhan työn välttämiseksi jokainen tapaus tulisi linjata hyvissä ajoin.

Esitutinnan rajoitusesityksiä tulee tehdä aktiivisesti. Tutkinnanjohtajan tulee tietää milloin rajoitusesityksen voi tehdä ja milloin hän voi päättää esitutinnan esimerkiksi ei syytä epäillä -rikosta perusteella. Yksi tärkeä rajoittamisen kriteeri on esimerkiksi se, että ilmoitus tulee viiveellä. Poliisin tulee toimia yhteistyössä sosiaaliviranomaisen kanssa, jotta perheiden kokonaistilanne on tiedossa. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että syyttäjä ei rajoita tapausta. Näin ollen yhteistyö syyttäjän kanssa on tärkeää. Rovaniemellä tutkinnanjohtaja keskustelee syyttäjän kanssa ennen jokaista esitutinnan rajoitusesitystä. Näin vältetään turha työ.

Seuraavana on esimerkkejä, joista on hyvä linjata syyttäjän kanssa, että tutkitaanko niitä vai ei. Esimerkiksi seurustelusuhteet nuorten välillä, joissa ikäero on vähäinen. Tuolloin tulee pohtia onko asianomistaja voinut ilmaista tahtoaan ja ovatko kaikki hyväksyneet seurustelun. Jos esiselvityksessä ei esiinny mitään epäilyttävää, poliisi voi päättää esitutinnan itse eikä asiaa tarvitse viedä ratkaistavaksi syyttäjälle. Esimerkkinä rajoitettavaksi esitettävä tapaus, jossa sosiaaliviranomaiset ovat

tutkineet perheen tilannetta jo pitkään ennen poliisia ja asiaa on puitu lapsen ja vanhempien kanssa. Se on esitutinnan näkökulmasta sotkettu jo monella tavalla. Näin asiaan ei todennäköisesti saata-
vissa näyttöä ja esitutkinta olisi tarpeetonta ja kohtuutonta lasta kohtaan.

Lainsäätäjä on säättänyt ilmoitusvelvollisuuden eri tahoille. Ilmoitusvelvollisuus on kiristynyt huo-
mattavasti. Tämän myötä on entistä tärkeämpää, että poliisi harkitsee rikoksia tapauskohtaisesti ja
ne priorisoidaan: mitkä tapaukset tutkitaan kiireellisesti, mitkä tapaukset menevät rajoitukseen ja
mitkä voidaan päättää jo poliisin toimesta, koska ei epäillä rikosta tapahtuneen.

Ehdotus: Tehdään vielä tiiviimpää yhteistyötä syyttäjän kanssa rikosten rajoittamisista sekä pääte-
tään tapauksia poliisin toimesta, kun se on tarpeellista ja mahdollista. Tämä edellyttää sitä, että tut-
kinnanjohtaja on ajan tasalla tutkinnassa olevista tapauksista ja hänellä on aikaa tehdä operatiivista
tutkinnanjohtamista.

4. Edunvalvonta

Pääsääntöisesti edunvalvonta huomioitiin esitutkinnassa, mutta tutkijat kokivat puutteena sen, että
heillä ei ole käytettävänä selkeää nimelistaa niistä henkilöistä, jotka voivat toimia edunvalvojan
sijaisena Rovaniemen toiminta-alueella. Tutkimuksessa myös ilmeni jonkin verran puutteita edun-
valvojan sijaisen hakemisessa eli aina ei ole haettu esitutkinnan varhaisessa vaiheessa ja joissakin
tapauksissa ei lainkaan.

Kuten aikaisemmin mainittiin, lapsi on poikkeuksellinen asianomistaja, sillä hän on täysin viran-
omaisten toiminnan varassa, jos toinen vanhemmista on rikoksesta epäiltynä. Lapsen etua tulee val-
voa ja tämän vuoksi lapselle on aina haettava edunvalvojan sijainen, kun perusteet sille ovat ole-
massa ja suoritetaan esitutkintatoimia. Edunvalvojan sijaisen hakemiseen tulee olla matala kynnyks.
Edunvalvojan sijaisen tulee hakea lapselle avustaja rikosprosessia varten tai sitten edunvalvojan
tulee itse kyetä edustamaan lasta rikosprosessissa. Edunvalvojan sijaisen vankka kokemus rikospro-
sessista nousee esille, jos kyseessä on hankala juttu. Silloin edunvalvonnan merkitys korostuu. Li-
säksi edunvalvojan sijainen tulee hakea esitutkintaprosessin alkuvaiheessa, jos se tutkinnallisesti on
mahdollista. Tässä tulee aina huomioida myös taktinen puoli esitutkinnan etenemisessä. Edunval-
vonnan sijaisen hakemisprosessissa vanhemmat saavat tietää epäilystä rikosasiasta.

Edunvalvojan sijaisen hakuprosessi voi kestää ja edunvalvojalla tulee olla mahdollisuus olla muka-
na lapsen kuulusteluissa. Edunvalvojan sijaisen tehtävänä on varmistaa rikosprosessissa, että esitut-

kinta etenee lapsen edun mukaisesti ja että lasta kuullaan tarvittaessa. Tuominen (2014, 9) mainitsee, että toisen vanhemman ollessa epäilty, lapsen etuja rikosprosessissa tulee huolehtia puolueeton henkilö, edunvalvoja. Samalla tavalla lapsen etua puolustamaan tarvitaan edunvalvoja lastensuojeluprosessissa tai lapsen varallisuusosoikeudellisissa kysymyksissä.

Ehdotus: Rovaniemellä puuttui selkeä lista henkilöistä, jotka voivat toimia edunvalvojan sijaisena. Tällainen lista tulee laatia. Edunvalvonta-asiat otetaan huomioon rikokset tullessa poliisille. Voidaan linjata niin, että aina kun esitutkinnassa tehdään lapsen kuulemisia, niin haetaan edunvalvojan sijainen.

5. Lapsiin kohdistuvat rikokset keksitetään vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalle

Tutkimuksessa selvisi, että harva-alueelta (kenttäjohto 3) tulee hyvin eritasoisia esitutkintapöytäkirjoja lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikosjutuissa. Laadukkaalle tutkinnanjohtamiselle on selkeä tarve. Samoin harva-alueella tutkijat joutuvat tutkimaan usein yksin ja ilman tarvittavaa koulutusta.

Keski-Suomen maakunnassa ei ole keskitetty kaikkien kuntien lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkintaa Jyväskylään. Ainoastaan kaikkein vaativimmat "lapsijutut" ohjautuvat keskitettyyn tutkintaan. Jyväskylän tutkinnanjohtajan mukaan tutkinnanjohtajuutta ei tapausmäärien kasvaessa ole tarkoituksenmukaista kaikilta osin keskittää, sen sijaan kaikkien lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittelyä tulisi tehdä. Esikäsittelyyn palataan tämän alaluvun kohdassa 11.

Kaikkein vaativimpien tapausten keskittäminen takaa sen, että tutkinnanjohtajalla on tietoa ja taitoa "lapsijuttujen" tutkinnanjohtamiseen sekä akuutissa toimenpiteissä "pääpoliisiasemalta" voisi tutkijoita mennä avuksi alkutoimiin. Lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen tutkinnanjohtamisen keskittämisellä taattaisiin laadukas tutkinnanjohtaminen ja sitä kautta laadukas esitutkinta oikeudenkäyntiä varten. Lapin harva-alueen lapsijuttujen tutkinnanjohtaminen tulisi keskittää vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalle. Lapissa harva-alueella on myös ammattitaitoisia rikostutkijoita, joiden ammattitaitoa tulisi hyödyntää laajemmin. Esimerkiksi Kittilässä toimivan erikoistutkijan ammattitaitoa tulisi hyödyntää ja hän voisi toimia tutkijaparina muille harva-alueella. Tutkijat olisivat edelleen harva-alueelta, mutta tutkinnanjohtajuus olisi Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalla.

Ehdotus: Harva-alueen lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen tutkinnanjohtajuus keskitetään vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalle. Työmäärää voisi jakaa myös poliisilaitoksen toiselle vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalle. Harva-alueen tutkijoita pyritään auttamaan myös pääpoliisiasemalta akuutissa tilanteessa.

6. Tutkinnanjohtajan työtilanne tarkistetaan

Tutkimuksen mukaan esitutkintaprosessin kehittämisen tärkeimpiin asioihin kuuluu tutkinnanjohtajan työtilanne. Tämän hetkinen työmäärä on niin suuri, että hän ei voi toimia tehokkaasti ja laadukkaasti operatiivisena tutkinnanjohtajana. Tutkinnanjohtajalle kuuluu myös ulkomaalaistutkintaryhmän tutkinnanjohtajana toimiminen sekä muita lukuisia vastuualueita. Lisäksi tutkinnanjohtaja sijaistaa rikostorjuntasektorinjohtajaa kaksi kuukautta vuodessa. Tutkinnanjohtaja ei tuona aikana ehdi juurikaan tehdä omaa varsinaista tutkinnanjohtajan työtä. Samoin rikostorjuntasektorinjohtaja puolestaan sijaistaa vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajaa. Tämä tarkoittaa, että Rovaniemen vaativa tutkintaryhmä on lähes neljä kuukautta vuodessa ilman esitutkinnassa aktiivisesti mukana olevaa tutkinnanjohtajaa. Käytännössä tuolloin tutkinnanjohtaja ehtii tehdä vain akuutit toimenpiteet, kuten pakkokeinot ja virka-avut, mutta ei ehdi varsinaisesti johtaa esitutkintaa. Tutkijat ovat ammattitaitoisia, mutta tutkimuksessa nousi esille se, että tutkinnanjohtajan linjauksia ja mukanaoloa kaivataan. Tämä korostuu prosessin pullonkauloissa eli ongelmakohdissa, joista suurin on prosessikuvauksen kohta kolme, jossa ryhmänjohtajalle tulee tapaus ja pitäisi tehdä esitutkinnan alkutoimet. Tuolloin tutkinnanjohtaja yhdessä tutkijoiden ja syyttäjän kanssa sopii selkeät toimintalinjat tutkinnan etenemisestä. Samoin tulisi sopia aikataulutuksesta, jotta tapaukset eivät "makaisi" liikaa. Tutkimuksessa ilmeni, että ajanpuutteen vuoksi esitutkintapöytäkirjat ovat välillä liian kauan tutkinnanjohtajan pöydällä tarkastamista varten. Koska pöytäkirjat eivät etene prosessissa joutuisasti, lisää se samalla rikosten läpivientiaikoja.

Tutkinnanjohtajalle tulisi taata enemmän aikaa operatiiviseen tutkinnanjohtamiseen. Tätä voitaisiin helpottaa vähentämällä sijaistamisia. Prosessijohtamisen näkökulmasta päällystön sijaistamisjärjestelyt tulisi hoitaa niin, että ylemmän päällystön sijaistukset hoidettaisiin ylemmän päällystön kesken ja operatiivinen päällystö hoitaisi sijaistukset keskenään. Lapin poliisilaitoksen pääpoliisiasemalla Rovaniemellä päällystömäärä ei ole suuri, jolloin päällystö joutuu joustamaan paljon varsinkin poistumien aikana.

Ehdotus: Tutkinnanjohtajan toimenkuva ja työmäärä tarkistetaan, jotta saataisiin aikaa operatiiviseen tutkinnanjohtamiseen. Pohditaan sijaisjärjestelyiden muuttamista.

7. Litteroidaan vain syyteharkintaan menevät kuulustelut

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki lasten kuulustelut litteroidaan Rovaniemellä. Näin tehdään, vaikka tapaus ei menisi syyttäjälle. Litterointi on esitutkintapöytäkirjan mukana arkistossa ja se on sieltä helposti luettavissa ilman, että videota tarvitsee katsoa.

Lapsien kuulustelut tulee videoida ja esitutkintaa varten nauhat litteroidaan eli kirjoitetaan auki paperille. Tämä on erittäin työlästä ja aikaa vievää työtä, joka tehdään tutkintasihteerien toimesta. Kehittämisehdotuksena litterointi tehtäisiin vain esitutkinnoissa, jotka päättyvät syyteharkintaan. Muuten kuulustelu säilyy tallenteella esitutkintapöytäkirjan arkistokappaleen yhteydessä. Jos jostain syystä asia tulee uudelleen esitutkintaan, niin videokuulustelu voidaan silloin litteroida. Kuulustelija tekee lyhyen tiivistelmän rikosilmoituksen selostusosaan siitä, mitä videokuulustelussa on selvinnyt. Näin sitä voidaan käyttää tarvittaessa perustelun pohjana, esimerkiksi ei rikosta -päätökselle. Rantaeskolan (2014, 251–254) mukaan kuulustelujen litteroinnit tehdään sanatarkasti silloin, kun videolta nähtävissä oleva kertomus on todisteena oikeudenkäynnissä. Pelkästään kuulustelutapah-
tumien todentamisen vuoksi ei ole tarpeellista litteroida kuulustelukertomuksia.

Tulevaisuudessa litterointien määrä tulee todennäköisesti kasvamaan, sillä hallituksen esityksessä (HE 46/2014) ehdotetaan, että raiskaus-, pakottamis- ja hyväksikäyttörikoksen asianomistajan esitutkinnassa videoitua kertomusta voitaisiin käyttää todisteena, jos syytetyn vastakuulustelu-oikeudesta on huolehdittu esitutkinnassa. Sama koskisi 15–18 -vuotiasta asianomistajaa, joka on erityisen suojelun tarpeessa. Ehdotettu muutos on tarkoitus tulla voimaan 1.7.2015. Tämä tarkoittaa, että litterointien määrä tulee kasvamaan esitutkinnassa. Kun litteroinnit tehdään vain jutuissa, mitkä menevät syyttäjälle, säästetään resursseja ja työpanos voidaan hyödyntää muihin tutkintaa avustaviin tehtäviin.

Ehdotus: Litterointi tehdään vain jutuissa, jotka menevät syyttäjälle. Jos kuulustelua ei litteroida, kuulustelija tekee lyhyen tiivistelmän rikosilmoituksen selostusosaan siitä, mitä videokuulustelussa on selvinnyt.

8. Yhteistyön kehittäminen Oulun yliopistollisen sairaalan kanssa

Rovaniemen vaativalta tutkintaryhmältä oli mennyt vuosittain vain yksi tapaus hoidettavaksi Oulun yliopistolliseen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikköön viime vuosina. OYS:n vähäisen käytön syynä on tutkimuksen mukaan se, että OYS:n lausunnot ovat kestäneet liian kauan aikaisemmin. Tilanne on muuttunut, tietoisuus asiasta lisääntynyt ja Rovaniemi on aloittanut OYS:n hyödyntämisen aktiivisemmin tämän tutkimuksen aikana eli vuonna 2014.

Jyväskylässä on kehitetty yhteistoimintaa Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Virka-apua pyydetessä pitää harkita tarkoin tarvitaanko esitutkintaa varten virka-apua ainoastaan lapsen kuulusteluun vai pyydetäänkö oikeuspsykiatrisia tutkimuksia kokonaisuudessaan. Ensin mainituksa riittää lausunnon kiteytys siitä, mitä lapsen kuulustelussa tuli ilmi. Jälkimmäinen on laaja ja edellyttää täydellistä lausuntoa. Poliisi ja syyttäjä eivät välttämättä aina tarvitse kaikkia lausuntoja. Kun tilataan vain sitä mitä tarvitaan, niin kaikkien työmäärää vähennetään ja säästetään aikaa. Liian usein tilataan kaikki mahdolliset lausunnot, vaikka niitä ei edes tarvita.

Ehdotus: Yhteistyötä Oulun yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksikön kanssa tiivistetään ja hyödynnetään heidän ammattitaitoaan. Ammattitaito voidaan hyödyntää myös kutsumalla psykologit haastattelemaan poliisilaitokselle ja samalla saadaan tutkijapari kyseiseen tutkintahetkeen. Tilataan heiltä se toiminta ja lausunto, mikä kyseisessä esitutkinnassa tarvitaan. Käytetään teknisiä laitteita välimatkan poistamiseksi, kun se on mahdollista.

9. Esitutkinnan seuranta

Rovaniemellä ei ole systemaattista tapausten seurantaan. Lapsiin kohdistuvat väkivalta- ja seksuaalirikokset jäävät helposti muiden akuuttien ja kiireellisiä pakkokeinoja sisältävien esitutkintojen taustalle odottamaan rauhallisempaa aikaa. Seuranta on myös laillisuusvalvontaa ja esimiestyötä, johon tulisi olla aikaa.

Tutkintasuunnitelma on tärkeä asia tutkinnalle, mutta siinä mielessä ongelmallinen, että se on julkinen asiakirja. Jyväskylässä ei tehdä virallista tutkintasuunnitelmia. Tutkintaa seurataan exell -ohjelmaan tehdyllä sähköisellä seurantataulukolla. Taulukon avulla nähdään missä mennään jokaisen tapauksen kohdalla sekä samalla se muistuttaa tutkijaa eri esitutkintatoimenpiteistä. Tämä ajaa saman asian kuin Ellosen (2013, 138) mainitsema tarkastuslista. Ellonen mainitsee, että koska esitutkinta on tapauksen pääkäsittelyn perusta, on tutkinnan laatuun kiinnitettävä huomiota läpi tutkin-

nan. Tarkastuslistalla tutkijat voivat tarkistaa, että kaikki tarvittava on tehty esitutkinnassa. Tämä sähköinen seurantataulukko on parempi, sillä se antaa lukijalle tilannekuvan kyseisten rikosten esitutkinnasta kokonaisuudessaan. Sitä on helppo päivittää ja on monikäyttöinen tutkijalle sekä tutkinnanjohtajalle. Sähköisestä seurantataulukosta näkee yhdellä silmäyksellä lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tilannekuvan. Esimerkiksi minkä ikäisiä ovat uhrin, milloin tapaus on tapahtunut, missä suhteessa ovat asianomistaja ja epäilty, ovatko esitutkinnot kasaantuneet jollekin tietylle tutkijalle. Seurantataulukko auttaa tutkijaa hallitsemaan työmääräänsä. Tutkimuksessa tuli esille myös näkökanta, että tutkintasuunnitelmat sopivat talousrikosten tutkintaan, mutta eivät lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan juuri tuon julkisen asiakirjan vuoksi. Tekijät valitettavan usein uusivat rikoksen, joten miksi heille tulisi antaa taktista tietoa poliisin toimenpiteistä. Tiedon antaminen voi vaikeuttaa esitutkintaa tulevaisuudessa.

Ehdotus: Seurantataulukko otetaan käyttöön, jotta saadaan lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tilannekuva selville nopeasti. Tämä on ensiarvoisen tärkeää ryhmänjohtajalle ja tutkinnanjohtajalle. Tutkinta etenee aloituspalaverissa sovitulla tavalla ja seurantataulukkoa päivitetään esitutkinnan aikana. Tutkijalle seurantataulukko toimii myös tarkastuslistana niistä asioista, mitä tutkinnassa tulee huomioida.

10. Harkitaan sovittelun mahdollisuutta vähäisissä pahoinpitelyissä vanhempien lasten kohdalla

Tutkimuksessa ei tullut esille sovittelutoiminnan käyttämistä lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksissa. Sovittelu ei ole vaihtoehto epäiltyihin seksuaalirikoksiin, vaan sopii ainoastaan vähäisiin ja ensikertaa tapahtuviin pahoinpitelyrikoksiin. Tätä käytäntöä on kehitetty Kemissä sosiaalityöntekijöiden, edunvalvojien sijaisten, poliisin ja sovittelutoimiston toimesta. Näitä voivat olla esimerkiksi tapaukset, joissa toinen vanhempi on tukistanut lasta vähäisesti. Lasta on voitu pahoinpidellä vähäisesti myös perheen ulkopuolisen ihmisen toimesta. Lapin alueella sovitteluun lähettäviä tapauksia ei ole ollut kuin muutamia vuosittain, mutta niistä on onnistuneita kokemuksia. Asialle on koettu kehittämistarvetta, sillä vähäisissä tapauksissa rikosprosessin ratkaisun odottaminen yli vuoden on kohtuutonta, sillä asian keskeneräisyys voi vaikuttaa lapsen kehitykseen ja perheen tilanteeseen. Tämän vuoksi tulee pohtia, miten asia saataisiin hoidettua nopeasti ja niin, että lapsen kokonaistilanne tulee huomioitua. Mikäli rikosprosessi kestää, voi se olla haitallista lapsen kasvulle ja vaikuttaa koko perheen elämää.

Ennen tapauksen lähettämistä sovitteluun poliisin toimesta, tulee asiasta keskustella sosiaalitoimen, syyttäjän, edunvalvojan sijaisen ja sovittelutoimiston kanssa. Tämä on erittäin tärkeää, koska pohditaan ajoitusta esitutinnan kanssa ja onko sovittelu tarkoituksenmukainen ajatellen lapsen etua. Sovittelua voidaan pohtia, jos lapsi voi hyvin perheessä eikä hänen jatkostaan tarvitse olla huolissaan sekä tekijä on pyytänyt anteeksi ja katu tekoaan. Sovittelun jälkeen poliisi keskustelee syyttäjän kanssa onko tarkoituksenmukaista viedä asiaa kärjäoikeuden käsittelyyn. Mikäli päädytään tulokseen, että ei ole tarpeellista, poliisi tekee asiasta esitutinnan rajoitusesityksen kohtuusperusteella. Sovittelun käyttö tällaisissa rikoksissa jakaa varmasti mielipiteitä, mutta jälleen on tärkeä muistaa mikä on tarkoituksenmukaista ja lapsen etua tulee korostaa. Onko tulevasta rikosprosessista mahdollista haittaa lapselle? Poliisin tulee johtaa esitutkintaa ja huomioida jokaisessa tapauksessa kaikki asiaan vaikuttavat tekijät.

Sovittelu sopii vain niissä tapauksissa, että lapsella on tarpeeksi ikää ymmärtääkseen asiakokonaisuuden. Lapin sovittelutoimistossa Kemissä nuorin on ollut 11 -vuotias. Sovittelutoiminnassa sovittelua johtaa näissä tapauksissa erikoiskoulutuksen saanut sovittelija. Perheen sisäisissä tapauksissa osallisia tavataan erillistapaamisilla. Tällöin tavataan ensin erikseen asianomistaja ja epäilty. Tapauksilla tehdään tarkkailua ja kartoitusta siitä, onko sovittelu mahdollista kyseisessä tapauksessa. Jos sovittelun edellytykset ovat olemassa, järjestetään sovittelutapaaminen. Lapsella on mukana omat vanhemmat tai edunvalvojan sijainen riippuen vanhempien asemasta rikosasiassa. Sovittelu edellyttää tekijän katumusta ja oikeaa halua sovittaa tekonsa. Sovittelusta tehdään sovittelusopimus, johon kirjataan yhdessä sovitut asiat paperille. Lapselle on usein tärkeää, että aikuinen pyytää anteeksi. Kokonaisuudessaan on hyvä, että asia käydään läpi ulkopuolisen henkilön eli sovittelijan toimesta. Tällä voi olla vaikutusta lapsen tulevaisuuteen. Esitutkintaprosessi kärjäoikeuden käsittelyyn asti ei saa olla itsetarkoitus, vaan kuten tässä tutkimuksessa on usein tullut ilmi, kaiken toiminnan pääajatuksena tulee olla lapsen edun turvaaminen.

Ehdotus: Tiivistetään yhteistyötä edunvalvojan sijaisten, syyttäjän, sosiaalityöntekijöiden ja sovittelutoimiston kanssa. Pohditaan sovittelun käyttömahdollisuutta vähäisissä pahoinpitely rikoksissa vanhempien lasten osalta, jotta asian käsittely pitkittyneen rikosprosessin vuoksi ei rasittaisi perhetä ja lapsen kehitystä.

11. Lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittelyryhmä

Sisä-Suomen poliisilaitoksessa ei ole lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittelyryhmää, mutta Jyväskylän tutkinnanjohtaja pitää tärkeänä, että lapsiin kohdistuvia rikoksia esikäsitteläisiin erittäin kokeneiden rikostutkijoiden toimesta. Esikäsittelijöillä tulee olla kokemusta, näkemystä ja "pelisilmää" kokonaisuudesta eli siitä, miten kauan tutkinta kestää ja mitä toimenpiteitä tutkinta vaatii. Tässä esikäsittelyryhmässä tapaukset laitettaisiin omiin "sapluunoihin" eli jaoteltaisiin: mitkä ovat tärkeimpiä eli akuutteja, mitkä menevät mahdollisesti esitutkinnan rajoitukseen, mitkä päätetään ei syytä epäillä rikosta -perusteella jne. Tätä kautta lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa saataisiin tasaista laatua ja tärkeät tapaukset nopeasti esille. Esikäsittelyryhmässä tulisi olla erittäin kokeneita tutkijoita ja he voisivat hoitaa yhden asianomistajan kuulustelun ammattitaitoisesti. Samaan aikaan voidaan olla yhteydessä maakuntaan, jos siellä on tullut ilmi lapseen kohdistuva rikos. Näin voidaan tehdä tarvittavat toimenpiteet samanaikaisesti maakunnassa ja Jyväskylässä. Tällöin maakunnissa kukaan rikostutkija ei jää yksin tapauksen kanssa, vaan hänellä on tukea ja ammattitaitoa saatavilla kiireellisissä alkutoimissa. Tämän jälkeen esitutkinta voitaisiin tarvittaessa päättää tai siirtää oikealle tutkintaryhmälle. Tutkimuksen perusteella tämän "lapsirekin" eli lapsiin kohdistuvien rikosten esikäsittelyryhmän merkitys korostuu nyt, kun poliisilaitokset ovat kasvaneet suuriksi ja rikosten määrät ovat yhä lisääntymässä muuttuvan lainsäädännön myötä.

Asialle ei ole välttämättä käyttöä vielä Lapin poliisilaitoksen kokoisessa laitoksessa, mutta varmasti muissa poliisilaitoksissa, joissa rikosten määrät ovat huomattavasti suuremmat. Rovaniemen vaativalle tutkintaryhmälle tulee kaikki vastuualueensa lapsiin kohdistuvat väkivalta- ja seksuaalirikokset. Jyväskylässä puolestaan vastaava keskitetty tutkintaryhmä hoitaa pitkäkestoisimmat tapaukset, perheen sisäiset tapaukset sekä tapaukset, joissa ei ole tiedossa tekijää sekä tapaukset, jotka vaativat aikataulutusta muiden viranomaisten kanssa. Jos tapaus ei ole akuutti ja tekijä on selvillä, Jyväskylän päivittäistutkinta hoitaa kyseisen "lapsijutun". Tämänkaltaista tapausten jakoa ei ole Rovaniemellä, mutta vastaavanlaista esikäsittelyä suorittaa ryhmänjohtaja jossakin määrin. Kuten aikaisemmin mainittiin, niin Lapin poliisilaitoksessa laatua saataisiin lisättyä, jos tutkinnanjohtaminen olisi keskitetty vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtajalle. Lapin poliisilaitoksessa heitä on kaksi, joten työmäärän jakoa voisi miettiä.

7.3 Ongelmakohtien kehittämisehdotukset tiivistetysti sekä muita ideoita prosessin kehittämiseksi

Seuraavassa on lueteltu tiivistettynä kehittämisehdotukset, joilla saadaan parannettua Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessia. Kehittämisehdotuksissa on ongelma-kohtien lisäksi muita elementtejä, joilla saadaan kehitettyä tutkittua esitutkintaprosessia.

- Kontrolloitu alku: linjataan mitä tehdään, kuka tekee, milloin tekee, unohtamatta viranomaisyhteistyötä
- Viranomaispalaveri voi toimia joissakin tapauksissa myös esitutkinnan aloituspalaverina, jossa on läsnä myös syyttäjä
- Kiireellisiin alkutoimiin panostetaan koko ryhmän voimin
- Tutkimussuunnitelma tehdään tarkoituksenmukaisesti, ei liian laajana
- Esitutkinnassa käytetään yhtäläisiä pakkokeinoja kuten muidenkin rikosten esitutkinnassa
- Esitutkinnanrajoitusesityksiä tehdään aktiivisesti ja tutkinnanjohtaja päättää tapaukset ei syytä epäillä -rikosta, kun siihen on perusteet. Tämä edellyttää tutkinnanjohtajalta ammattitaitoa lapsiin kohdistuvista rikoksista sekä sitä, että tutkinnanjohtajalla on aikaa tehdä operatiivista tutkinnanjohtamista
- Lapsiin kohdistuvista rikoksista pidetään tilannekuvaa sähköisellä seurantataulukolla, joka toimii samalla tutkintasuunnitelmana / muistilistana esitutkintaa varten
- Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaa jaetaan tasaisesti kokeneille tutkijoille
- Lapsen edunvalvonta tulee olla kunnossa. Lapselle haetaan aina edunvalvojan sijainen, jos tehdään tutkintatoimia. Tehdään lista henkilöistä, jotka voivat toimia edunvalvojan sijaisena ryhmän alueella
- Harva-alueiden lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkinnanjohtajuus keskitetään vaativan ryhmän tutkinnanjohtajalle. Tutkija voi olla harva-alueella, mutta hän saa kiireellisiin alkutoimiin tutkija-apua tai ainakin kiireellistä konsultaatiota siitä, miten tutkinnassa edetään
- Tutkinnanjohtajan työnkuva ja työmäärä tulee tarkistaa
- Litterointi tehdään vain niissä tapauksissa, mitkä lähtevät syyttäjälle. Muiden tapausten videokuulustelusta tutkija tekee lyhyen referaatin rikosilmoituksen selostusosaan. Nauha me-

nee esitutkintapöytäkirjan arkistokappaleen mukana arkistoon, josta se on saatavilla tarvittaessa

- Yliopistollisen sairaalan lasten ja nuorten oikeuspsykiatrian yksiköltä tilataan vain se virka-apu ja lausunto, mikä todellisuudessa esitutkintaa varten tarvitaan
- Poliisilaitoksen tutkinnanjohtajilla on säännöllinen palaveri, jolloin käsitellään muun muassa rikostorjuntasektorin ajankohtaiset asiat ja saadaan vertaistukea
- Sovittelun mahdollisuutta harkitaan vähäisissä pahoinpitely -tapauksissa vanhempien lasten kohdalta. Poliisin tulee keskustella asian sopivuudesta sovitteluun sosiaalityöntekijän, edunvalvojan sijaisen tai vanhempien, syyttäjän sekä sovittelutoimiston työntekijän kanssa ennen kuin tapaus lähetetään sovittelutoimistoon

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa kuvattiin Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessi lapseen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa. Prosessikuvaus luotiin yhdessä esitutkintaprosessin ammattilaisten kanssa. Prosessille löydettiin kehittämiskohteita ja niille haettiin vastauksia Sisä-Suomen poliisilaitoksen Jyväskylän vastaavasta prosessista. Tutkimus tuotti myös laajempaa tietoa lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinnasta ja tuota tietoa voidaan hyödyntää valtakunnallisesti. Tutkimuksen tekijänä sain syventää ammattitaitoani aiheen saralla sekä samalla pystyn kehittämään vastaavaa esitutkintaprosessia omassa työyhteisössäni.

Tutkimus tuottaa tietoa myös poliisilaitoksen päällystölle sekä muille tutkijoille, joilla ei välttämättä ole käsitystä siitä, mitä eri työvaiheita lapseen kohdistuvan rikoksen tutkinta vaatii. Lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikosten tutkinnassa tehdään myös suuri määrä aikaa vievää näkymätöntä työtä. Näistä esimerkkeinä ovat konsultaatiot muiden viranomaisten kanssa, kouluttamiset, viranomaispalaverit sekä yhteistyö edunvalvojien sijaisten kanssa. Samaan tutkimustulokseen ovat päätyneet Haikonen ja Laukkanen (2013, 40) kirjoittaessaan, että lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijat kokivat, että työnjohto ei täysin ymmärrä sitä, miten paljon työaikaa vie kyseisten rikosten tutkintaan olennaisesti liittyvä viranomaisyhteistyö ja yhteydenpito vanhempien kanssa. Lisäksi kehittämistyötä tulee tehdä myös kolmannen sektorin auttajatahojen kanssa. Tähän itse kehittämistyöhön ei ole aikaa vaan se tehdään "varsinaisen työn ohella".

Tutkimuksessa nousi esille, että tutkijoilla on toistensa tuki, mutta tutkinnanjohtaja toimii pääasiassa yksin ilman vertaistukea. Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoille on järjestetty verkostoitumispalavereita ja säännölliselle työnohjaukselle on tarve. Poliisilaitoksen tutkinnanjohtajien yhteistointa voidaan kehittää minimissään yhteisillä säännöllisillä tutkinnanjohtaja -palavereilla, joissa voidaan käsitellä ajankohtaisia asioita. Valtakunnallista lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtajien verkostoitumista voisi pohtia. Tämän tutkimuksen aikana Poliisihallitus ja Poliisiammattikorkeakoulu järjestivät lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtajille koulutuksen, jossa tuli ilmeni tutkinnanjohtajien tarvitsevat ajatustenvaihtoja, toimintamallien vertaamista ja kehittämistä sekä vertaistukea. Tämä sama tuli ilmi tämän tutkimuksen tuloksena. Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnanjohtajien verkostoitumista tulisi kehittää valtakunnallisella tasolla. Olisiko tässä toimeenpanijana Poliisiammattikorkeakoulu? Tutkinnanjohtajat voisivat kokoontua kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Myös sähköistä verkostoitumista voisi kehittää.

Prosessien kehittämisen tarkoituksena on myös laadun kehittäminen. Viranomaisyhteistyön laadun arviointi on haastavaa, kuten laadun mittaaminen rikosprossin yhteydessä ylipäätään. Koljonen (2010, 165) kirjoittaa, että rikostutkinnan onnistumista olisi arvioitava paikallisten yksityiskohtien valossa. Valtakunnallisia strategioita tulee tehdä ensisijaisesti alaisen hallinnon kehittämisprosessien pohjaksi. Tämä edellyttää laatutietoisuutta sekä tahtoa tehdä työ laadukkaasti.

Esitutkinnan laadun arvioinnissa on huomioitava monia seikkoja. Tällä hetkellä esitutkinnan laatua arvioidaan liian satunnaisesti, suppeasti ja pääasiassa määrällisin kriteerein. Poliisin mittarit on luotu mittamaan rikosten selvitysprosentteja ja läpivientiaikoja. Niiden valossa voidaan jopa karkeasti sanoa, ettei ole merkitystä kuinka laadukas esitutkintapöytäkirja on, kunhan se on tehty nopeasti. Koljosen tutkimuksessa eräs syyttäjä oli vastannut, että poliisi laittaa keskeneräisen esitutkintapöytäkirjan syyttäjälle läpivientiaikoja parantaessaan. Syyttäjä laittaa asiasta lisätutkinnan ja näin se tilastollisesti rasittaa syyttäjää. Tässä tutkimuksessa prosessikulun kohdassa 12 esitutkintapöytäkirja käy syyttäjällä ennen pöytäkirjan lähettämistä lopullisesti syyttäjälle. Syyttäjä tarkistaa sen ja pyytää tarvittavat lisätoimenpiteet tehtäväksi, jos katsoo tarvitsevänsä niitä. Tämän prosessivaiheen yhtenä tarkoituksena on, että lisätutkinnoilta säästytäisiin. Syyteharkinnan aikana voi ilmetä esimerkiksi avustajilta tarvetta kuulla uusia henkilöitä, mutta asia yleensä mainitaan viimeistään lopulauseunnon yhteydessä. Kyseisellä prosessin vaiheella myös varmistetaan se, että ETL 5:3§ velvoittama yhteistyö toimii. Kyseinen lakikohdan mukaan tutkinnanjohtajan on ennen esitutkinnan päättämistä kuultava syyttäjää siitä, onko asia selvitetty riittävällä tavalla.

Laadukkaana esitutkintapöytäkirjan edellytyksenä on, että esitutkinta suoritetaan lakien ja periaatteiden mukaan sisältäen perustellut pakkokeinojen käytöt. Esitutkinnan laatua lisätään myös oikeilla alkutoimenpiteillä. Tämä edellyttää, että tutkijoilla ja tutkinnanjohtajalla on riittävä ammattitaito toimenpiteiden suorittamiseen sekä esitutkintaa johdetaan ja seurataan. Seuranta oli yksi suurimmista ongelmista Rovaniemen lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessissa. Tähän hyvänä kehittämisideana on mallinnettu seurantataulukko Jyväskylästä, joka palvelee myös laatuajattelua. Kyseinen taulukko on otettu käyttöön Lapin poliisilaitoksen molemmissa vaativissa tutkintaryhmissä jo tämän tutkimuksen kirjoitusvaiheessa syksyllä 2014.

Poliisin toimintaa säätelevistä periaatteista yksi on joutuisuusperiaate. Prosessin kuvaamisella voidaan vaikuttaa prosessin tehokkaampaan toteuttamiseen. Esitutkintaprosessissa se tarkoittaa sitä, että esitutkinta suoritetaan kohtuullisessa ajassa ja esitutkintapöytäkirja toimitetaan syyteharkintaan mahdollisimman pian. Prosessien kuvaamisella pyritään poistamaan esitutkintaa hidastavat tekijät. Tutkimuksessa nousi esille se, että mitä pitempään esitutkinta kestää lapsiin kohdistuvissa rikoksis-

sa, niin sitä vaikeampaa näytön saaminen rikokselle on käräjäoikeuden käsittelyssä. Jos esitutkintasyystä tai toisesta viivästyy, tulee palaute asiakkaaltakin hänen kysyessään missä vaiheessa tutkinta on tai ihmetellessään, miksi tutkinta kestää.

Lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkinnassa myös muut viranomaiset kysyvät esitutkinnan aikana tapauksen etenemisestä. Lapsiin kohdistuvissa rikoksissa on usein samanaikaisesti menossa lastensuojeluun liittyvä prosessi. Tämä vaatii yhteistyötä viranomaisilta, jotta kaikilla on lapsen tilanteeseen liittyvät tarpeelliset tiedot ja erilaiset toimenpiteet tehdään oikea-aikaisesti. Jos tapaus "makaa" tutkijan tai tutkinnanjohtajan pöydällä muun kiireen vuoksi, voi se vaikuttaa lapsen elämään muutoinkin kuin pelkästään rikosasian selvittämisen kannalta. Lastensuojeluprosessissa on myös omat määräaikansa, joka asettaa haasteita myös aikataulullisesti esitutkintaa ajatellen. Esimerkiksi, kun lastensuojeluilmoitus on tullut sosiaalityöntekijälle, tulee hänen ratkaista seitsemän vuorokauden kuluessa se, mihin toimenpiteisiin ilmoituksen johdosta ryhdytään. Samoin lastensuojelutarpeenselvitys tulee olla valmis kolmen kuukauden kuluessa ilmoituksen saapumisesta. Poliisin ja lastensuojeluviranomaisen on tehtävä tiivistä yhteistyötä, jotta esitutkintaa ei sotketa ja lapsen etu tulee huomioitua.

Tutkimuksen alussa suurena huolena oli ryhmää jo pitkää vaivannut työntekijöiden liian vähäinen määrä. Tutkimuksen aikana resurssitilanne parani, mutta tulevaisuus näyttää ovatko ne riittävät purkamaan kerääntynyttä juttusumaa. Tilanne ryhmässä on vuoden sisällä ollut jopa niin kriittinen, että tapauksia ei ole voitu jakaa tutkijoille, jotka ovat olleet ylityöllistettyjä. Tämä tulee välttää ja jokaiseen tapaukseen pitää pystyä tekemään alkutoimet sekä myös jatkaa tutkintaa sovitun mukaisesti. Poliisilaitosten yhdistymisten myötä eletään murrosvaiheessa. Ryhmä on saanut resurssitilanteen paremmaksi. Vuoden alusta ryhmässä on aloittanut uusi tutkinnanjohtaja, joka on motivoitunut johtamaan lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa. Edellä mainittuihin asioihin vedoten jo tutkimuksen alkuvaiheessa ilmeni, että tälle tutkimukselle oli suurempi tilaus kuin alun perin oli ajateltu. Tutkimus antoi hyviä kehittämisehdotuksia ja eväitä ryhmän toiminnan kehittämiseen, jotta esitutkinnasta saadaan tehokasta ja laadukasta. Esitutkintaprosessin kehittämisen yhtenä ajatuksena oli myös työssä jaksamisen lisääminen esitutkintaprosessin epäkohtien kuntoon saattamisella.

Resurssien vähentäminen aiheuttaa ongelmia niin tutkinnanjohtajien kuin syyttäjien ajankäytölle, joka on erittäin merkittävä tekijä esitutkinnan laadunvalvonnan ja rikosprosessin sujuvuuden kannalta (Koljonen 2010, 63). Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt resurssivajetta syyttäjäviraston puolella. Strategisessa johtamisessa tulee ottaa huomioon toimintaedellytykset. Tässä olennaisena tekijänä on riittävien resurssien takaaminen. Prosessit eivät toimi, jos niiden pyörittämiseen ei ole tarpeeksi

työntekijöitä. Jos työtä tehdään minimimiehityksellä, näkyy se varmasti työnlaadussa. Koljosen tutkimuksesta on aikaa neljä vuotta. Tilanne on muuttunut niin paljon, että tänä päivänä täytyy todeta, että julkisen sektorin talous on niukkaa ja eikä uusia työntekijöitä voida palkata. Tässä tilanteessa prosessien tarkastamiselle on yhä suurempi tilaus, jotta tiedetään miten asiat tehdään ja miten voidaan kohdentaa voimavaroja prosessin oikeisiin kohtiin.

Valtakunnallisesti operatiivisen päällystön vähentäminen on uhkakuva, joka toteutuessaan vähentää entistä enemmän tutkinnanjohtajan mahdollisuutta olla aktiivisesti mukana operatiivisessa tutkinnanjohtamisessa. Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän tutkinnanjohtaja kertoi syyskuussa 2014, että hän on tehnyt työnkuvaansa kuuluvaa operatiivista tutkinnanjohtamista kolme kuukautta yhdeksästä kuukaudesta vuoden alusta lähtien. Tämä on näkynyt myös tutkimuksen tuloksena, jossa tutkinnanjohtajan läsnäoloa ja linjauksia kaivataan. Sisäministeriö on julkaissut raportin rikostutkinnan tilasta vuonna 2003 (SM/PO 4/2003, 18–19). Raportissa on todettu yhtenä merkittävänä havaintona tutkinnanjohtajien ylityöllistyminen, jolloin tutkinnanjohtaja ei ole pystynyt seuraamaan ja johtamaan vastuullaan olevien suurten juttumäärien tutkinnan etenemistä vaan käytännössä yksittäinen tutkija joutuu ratkaisemaan tutkinnanjohtajalle kuuluvia asioita. Selvitysraportista on kulunut yli kymmenen vuotta. Tämä tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ongelma on edelleen ajankohtainen ja tilanne on huolestuttava myös valtakunnallisesti. Lapin poliisilaitoksen selkeänä ongelma on nähtävissä päällystön vähäinen määrä, jolloin erilaiset lisätyöt rasittavat huomattavasti etenkin poistumien aikana.

Tutkimuksessa nousi esille se, että lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinta ja tutkinnanjohtaminen vaativat erikoiskoulutusta ja osaamista. Samoin tutkimustuloksena voidaan todeta, että koulutustarve on jatkuva, esimerkiksi rikoslajin siirtyessä yhä enemmän internetiin. Koulutus tulisi suunnitella ja organisoida osaksi strategista toimintaa. Teoreetikot Lazear (2009), Kessler & Lulfesmann (2006) kirjoittavat, että jos organisaatio päätyy mistä tahansa syystä kouluttamaan henkilöstöään, tulee sen pohtia minkä tyyppisen tiedon ja taidon kehittämiseen koulutus kohdennetaan. Becker (1964) puolestaan mainitsee, että yleinen koulutus työssä kasvattaa yksilön tuottavuutta organisaatiossa, mutta myös missä tahansa organisaatiossa, jos työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Poliisiorganisaatiossa työllä ei pyritä taloudelliseen tuottavuuteen vaan laadukkaaseen ja lait täyttävään toimintaan. Koulutus lisää työn laatua ja sitä kautta oikeudenmukainen oikeudenkäynti toteutuu käräjätuomioistuimen käsittelyssä. Laadukas työ myös lisää poliisin arvostusta ja luotettavuutta.

Koulutuksen tärkeys ja sen sitominen organisaation strategiaan tulee esille voimakkaasti Human Resource Development (HRD) -toiminnassa. Sen roolia ja suhdetta strategiaan vähätellään usein.

Resurssipohjaisesta näkökulmasta tarkasteltuna HRD:llä on merkittävä rooli organisaation sisäisten voimavarojen ja ydinosaamisen hallinnassa. Clardy (2008) määrittelee artikkelissaan HRD- toiminnolle kolme roolia suhteessa strategiaan ja ydinosaamiseen: strategisen suunnitteluprosessin informointi, ydinosaamisen tunnistaminen ja kuvailu sekä näiden ydinosaamisalueiden suojeleminen ja ylläpitäminen. Nämä roolit ovat ehdotuksia siitä, kuinka HRD:n roolia voitaisiin kasvattaa ja ottaa ydinosaamisen hallintaa paremmin mukaan strategiatyöhön. Clardy (2008) mainitsee, että tiedon kerääminen ja koonti prosessin eri vaiheista mahdollistavat prosessin toistamisen ja turvaavat näin ollen jatkuvuutta, joka on strategisessa mielessä tärkeää. Prosessin vaiheet tulisi saada tuotettua kartaksi tulevaisuuden menestystä varten. Ydinosaamisen ja sen erilaisiin prosesseihin liittyy kuitenkin paljon epävirallista oppimista, jonka tunnistaminen on haastavaa.

Virallisen koulutuksen kautta opitaan työn sisältö pääpiirteittäin, mutta pienet yksityiskohdat jäävät käytännön oppimisen varaan. Tällaista oppimista voi olla vaikea laittaa mihinkään muottiin tai konkreettiseen muotoon. Näin ollen epävirallisten oppimisprosessien tietoinen hallitseminen on haastavaa, vaikka niiden merkitys organisaatiolle ja ydinosaamiselle on suuri. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon yhteys on kuitenkin mahdollista saada yksilötasolta koko organisaation tietoon dynaamisen vuorovaikutuksen kautta. (Cho, Cho & Mclean 2009.) Tässä tutkimuksessa käytetty metodi on loistava keino kerätä organisaation tietoa yhdeksi kaavioksi ja sitä kautta kehittää organisaation osaamista. Tietoa on kerätty työn ammattilaisilta. Tärkeäksi aineiston keruun kannalta osoittautui kokeneen tutkinnanjohtajan haastattelu. Häneltä kerättiin paljon hiljaista tietoa sekä samalla vahvistui edellä mainittu teoria siitä, että yksityiskohdat opitaan käytännössä. Lopulta esimerkiksi lapsen kuulustelua ei opi pelkästään luennoilla vaan sen erikoispiirteet vaativat kokemusta ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka soveltuvat lapsen kuulemiseen.

Lait, järjestelmät ja ilmiöt muuttuvat usein ja poliisilla tulee olla ajanmukainen tietotaito käytössään tehdessään erikoisosaamista vaativaa lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa. Poliisihallitus ja Poliisiammattikorkeakoulu ovat kehittäneet ensimmäisen kerran koulutuksen lapsiin kohdistuvien rikosten hoitamista varten koko operatiivisessa toiminnassa oleville poliiseille. Koulutus tapahtuu tämän vuoden loppuun mennessä. Se on erilainen ja eripituinen riippuen poliisin tehtävästä. Minimissään se on kaksituntinen verkkokoulutus järjestyspoliisissa työskenteleville, jotta he tietävät miten alkutoimet kyseissä rikoksessa tehdään oikein. Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijat käyvät verkkokurssin lisäksi kahden päivän lähiopetuksen, jossa mukana on myös tutkinnanjohtajia. Suunta on oikea ja erityiskoulutuksen ja jatkokoulutuksen tarve on jatkuva. Niin tutkijoiden kuin tutkinnanjohtajien koulutustarve tulee huomioida. Puutteellisesti tehty lapsen kuuleminen voi johtaa pitkitettyyn oikeusprosessiin, väärään tuomioon tai siihen, että näyttöä rikokseen ei ylipäättään ole saata-

vissa. Lapsiin kohdistuvissa rikosepäilyissä on usein taustalla huoltajuusriita ja tutkinnassa on tärkeää selvittää onko rikosta ylipäättään tapahtunut.

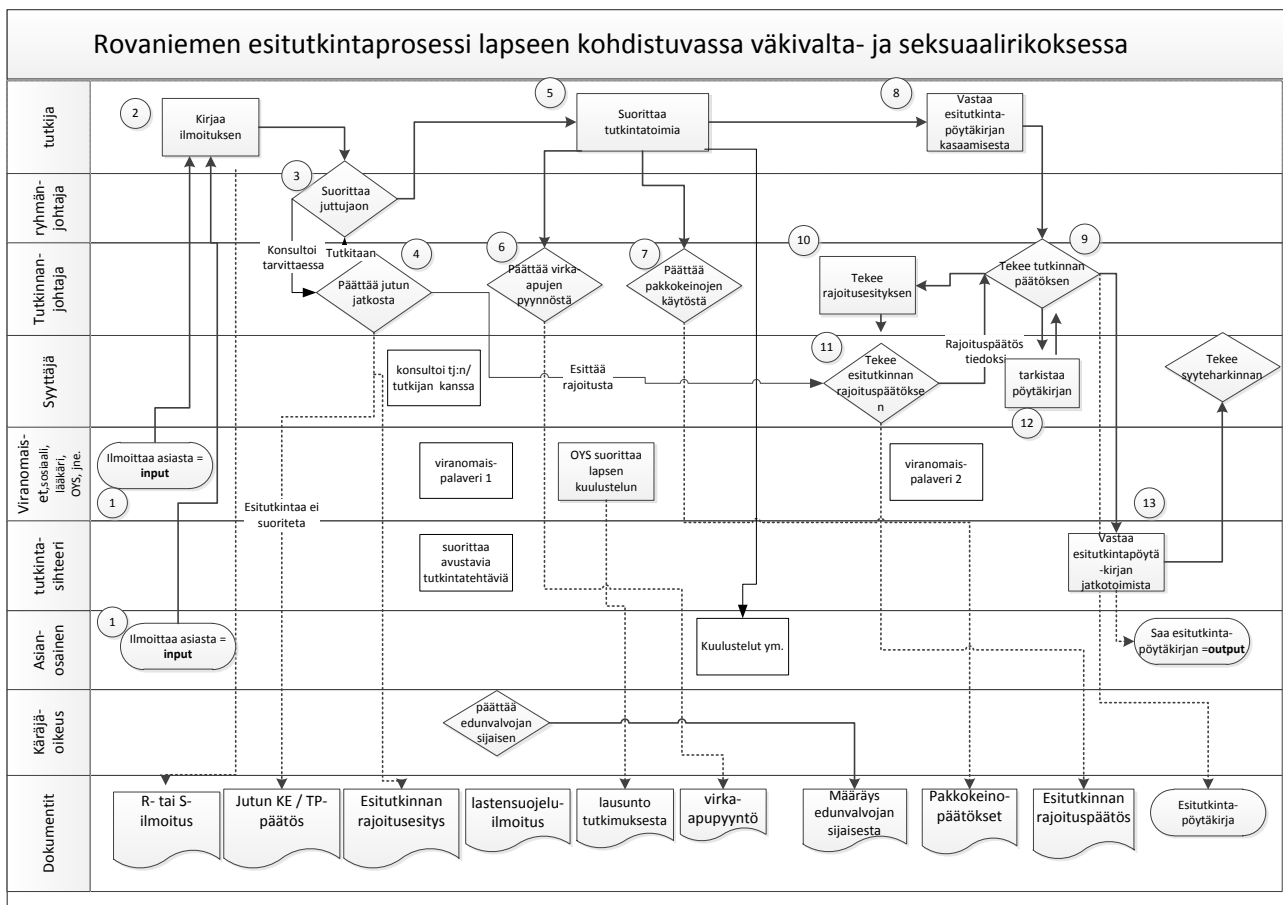
Tutkimus osoitti sen, kuinka prosessijohtamiseen liittyvän laatujohtamisen taustalla on oppiva organisaatio käsite. Jotta organisaatio voi kehittyä ja tehdä laadukasta työn jälkeä, edellyttää se, että organisaatio on oppivainen ja kehittyy ajanhengessä. Luoma kirjoittaa (2001, 91), että osaamista koskevat strategiat ja toiminnalliset strategiat liittyvät kiinteästi toisiinsa. Toimittaessa yksinkertaisella rutiininomaisesti toimivalla prosessikonseptilla ja ennakoitavissa olosuhteissa henkilöstöön kohdistuvat edellytykset ovat toisenlaiset kuin muuttuvassa, epäjatkevassa tai monimutkaisessa ympäristössä, jossa menestyminen edellyttää innovatiivisuutta. Prosessijohtaminen on lähtöisin yrittäjämaailmasta, jossa esimerkiksi kuvataan tehdastuotannon prosessia. Tilanne on täysin erilainen, kun mietitään julkisen hallinnon toimintaa palveluammatin näkökulmasta. Poliisi joutuu työssään päivittäin erilaisiin tilanteisiin, joihin ei ole yhtä toimintamallia. Jokaisessa tapauksessa tulee käyttää harkintavaltaa, pohtia tilannetta lakien ja periaatteiden mukaan. Lapsiin kohdistuvissa rikoksissa tärkein pohdinnan kohde toiminnalle on lapsen etu, joka tulee olla viranomaisella kirkkaana mielessä.

Tevameri (2010) tutki prosessimaisen toiminnan organisointia ja johtamista sairaalaorganisaatiossa. Hän kirjoittaa johtopäätöksissään, että sairaalaorganisaatioiden prosessimaisen toiminnan organisoimisen erityishaaste liittyy siihen, että sairaalaorganisaation prosessin välitön kohde on myös asiakas. Tällöin monet prosesseihin ja niiden johtamiseen liittyvät asiat kytkeytyvät myös potilaan hoitoon. Samantyylinen johtopäätös on tullut esille tässä tutkimuksessa ja sopii siis myös lapseen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessiin. Tiedetyt prosessin vaiheet voidaan kirjoittaa tarkasti ylös, mutta jokainen lapsi ja jokainen esitutkinta on omanlaisensa omine yllätyksineen, joten tarkkoja prosessin "askelmerkkejä" on mahdotonta tehdä. Kun ihminen on asiakas eli tietyllä tavalla prosessissa etenevä "tuote", vaikuttavat prosessin vaiheessa todella monet tekijät, kuten ihmisen tausta ja vointi. Kun prosessin vaiheissa on mukana lisäksi eri viranomaisia, "tuotteen" eteneminen on haastavampaa kuin konemaisesti etenevä tuote tehtaalla.

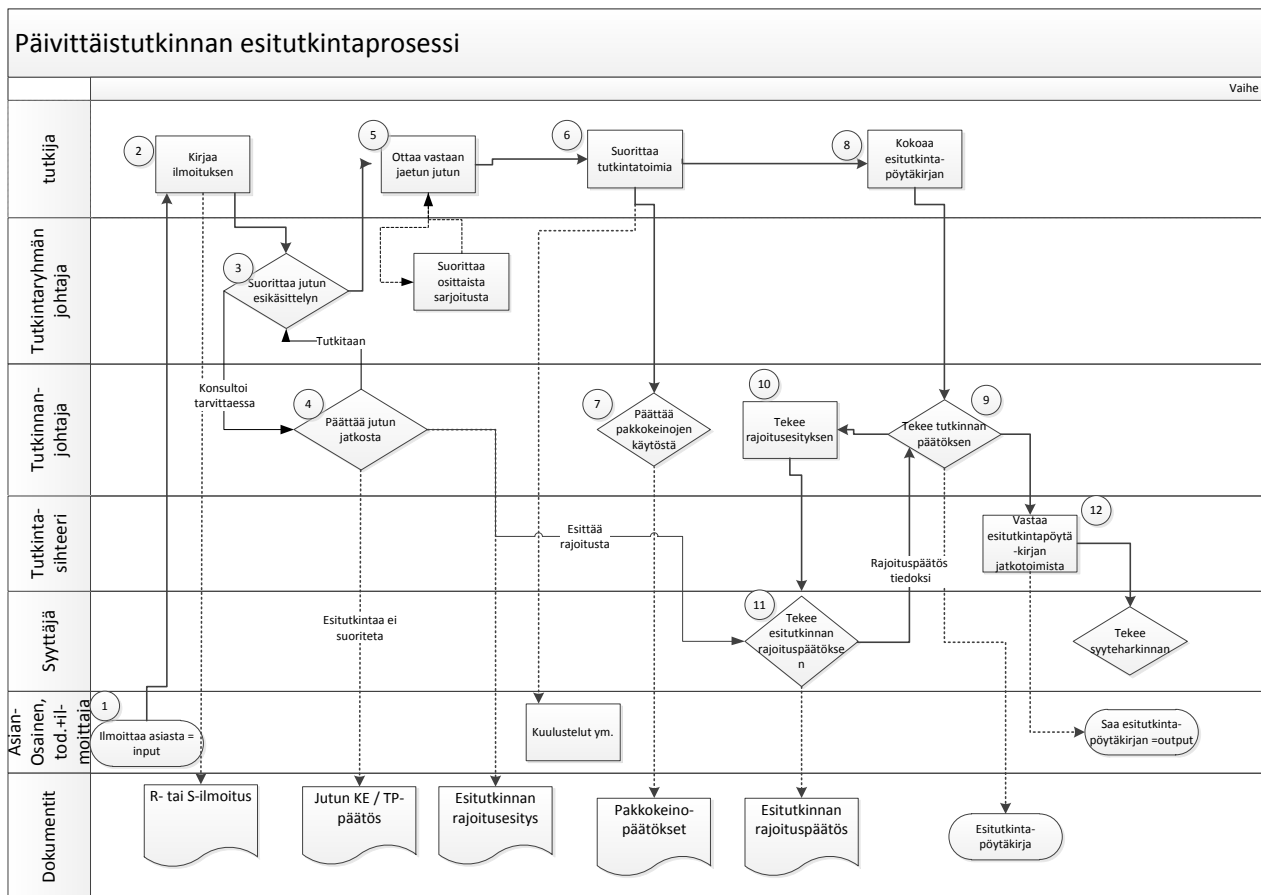
Tämän tutkimuksen metodille on käyttöä ja lopputulos on toteutuskelpoinen. Prosessikorttiin ei tule liian tarkasti kirjoittaa "askelmerkkejä", joilla poliisin oma harkintavalta sidottaisiin. Prosessikuvaus on välttämätön, jotta saadaan selville prosessin nykytila. Luoma (2001, 91) mainitsee, että rutiinimainen selkeillä prosesseilla työskentelevä toimintamalli ei ole kehittymätön ja vanhanaikainen vaan oikeassa ympäristössä, hyvin hoidettuna se voi olla toimiva, moderni ja tulosta harkituista strategisista valinnoista.

Lapsiin kohdistuvan rikoksen esitutkinta on käytännössä hyvin erilainen esitutkintaprosessi monine toimijoineen verrattuna perusrikoksen esitutkintaan. Lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkinnassa tulee jokaisen tapauksen kohdalla harkita asiaa vanhempien ja lapsen kannalta. Poliisiin tulee pohtia eri keinojen käyttöä ja millä aikataululla esitutkintatoimenpiteitä tulee tehdä. Silti esitutkintaprosessin suorittamisesta ei saa tehdä liian salaperäistä tai hankalaa vaan käyttää niitä pakkokeinoja ja mahdollisuuksia mitä laki antaa myöten ja mitkä juuri kyseissä tapauksessa ovat tarkoituksenmukaisia.

Kuvioissa 14 ja 16 on kuvattu tämän tutkimuksen tuloksena tehty esitutkinnan prosessikuvaus lapsen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa. Kuviossa 17 on päivittäistutkinnan esitutkintaprosessi, joka voi kuvata esimerkiksi törkeän rattijuopumus -tapauksen esitutkinnan etenemistä. Jo silmäilemällä prosessikuvauksia, voidaan nähdä miten paljon eri osatekijöitä kuuluu lapsen kohdistuvan rikoksen esitutkintaan verrattuna päivittäisrikosten esitutkintaan.



Kuvio 16 Rovaniemen vaativan tutkintaryhmän esitutkintaprosessi lapsen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa



Kuvio 17 Päivittäistutkinnan esitutkintaprosessi (Lehtinen 2012, 41).

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että lapsiin kohdistuvissa rikoksissa on monta osatekijää ja jokaisen jutun esitutkinta on omansa vaatien tapauskohtaista harkintaa. Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkinnassa ei voida tietää tarkkaa mitä asioita tulee eteen. Oman haasteensa kyseisten juttujen esitutkintaa tekee myös viranomaisyhteistyö. Lastensuojeluasiat liittyvät olennaisesti esitutkintaa, etenkin aikataulutuksen vuoksi. Jotta sosiaalityöntekijät eivät keskustelisi asiasta osallisten kanssa ennen poliisin tekemiä kuulustelua, vaatii se yhteistyötä ja aikataulutusten sovittamista.

Tämän tutkimuksen aineistoon kerättiin paljon hiljaista tietoa esitutkinnan ammattilaisilta. Hiljainen tieto siirtyy usein yhteisten kokemusten ja mallien kautta. Hiljaisen tiedon omaksuminen edellyttää yksilöltä henkilökohtaista osallistumista ja käytännön toimia. Osallistumisen menetelmistä aktiivinen oppiminen nähdään tehokkaimpana tapana siirtää hiljaista tietoa. Aktiivisessa oppimisprosessissa oppijoilla on toiminnallinen rooli sen sijaan, että heille ainoastaan esitettäisiin omaksuttavaa tietoa jonkun toisen osapuolen toimesta.

Aktiivista oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan edistää esimerkiksi mentoroinnilla (Fetterhoff ym. 2011). Bennet ja Bennet (2008) esittävät, että hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista silloin, kun työntekijöillä on mahdollisuus keskustella omistaja kokemuksistaan ja verrata niitä työkavereidensa kokemuksiin. Tilanteen nostavat esiin työntekijöiden tunteet ja intuitiot, joilla on merkittävä osa hiljaisen tiedon jakamisessa. Organisaatio voi tukea hiljaisen tiedon jakamista järjestämällä erilaisia keskustelutilaisuuksia, joissa työntekijät voivat jakaa omia kokemuksiaan, kuulla toisten työntekijöiden näkemyksiä ja joissa voidaan arvioida jatkuvasti erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja.

Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten selvittäminen on tärkeää. Tämä on selkeä rikoslaji, jonka tutkinnalla voi olla pitkäkantaiset seuraukset. Jos väkivalta pystytään keskeyttämään ja katkaisemaan, lapsen tulevaisuus voidaan mahdollisesti pelastaa. Rikokseen puuttumisella voidaan samalla pysäyttää lapsen kaltoin kohtelu sekä syrjäytyminen. Rikoksen vaikutus voi olla loppuelämään vaikuttava ja usein rikoksen uhrit alkavat oireilla vasta aikuisiän kynnyksellä, jos asioita ei ole selvitetty aikaisemmin.

Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkinnassa on hyvin erilaisia piirteitä verrattuna muihin rikosnimikkeisiin. Tutkijoiden omat asenteet, henkilökohtaiset kokemukset ja tunteet ovat kaiken aikaa läsnä tutkinnassa verrattuna muihin rikoksiin. Tämä voi kaventaa tutkijan toimintaa ja estää esimerkiksi riittävän tehokkaan pakkokeinon käytön. Haastattelussa ilmeni, että tutkinnanjohtajalle oli tutkija sanonut, että "ethän sinä voi laittaa lapsen äitiä koppiin". Erityispiirteenä tutkinnassa on myös se, että missään muussa rikoksessa asianomistaja ei joudu asumaan samassa taloudessa epäillyn kanssa rikoksen tultua ilmi, kuten lapsi joutuu. Vaikka epäilty rikos menee lastensuojeluviranomaiselle tiedoksi, he eivät välttämättä aina voi tehdä välittömästi lastensuojelutoimenpidettä. Lapsi on auttamattomasti eri viranomaisten toiminnan varassa. Tämä tekee esitutkinnasta korostetusti tärkeää ja aikataulutuksen muiden viranomaisten kanssa on välttämätöntä. Kuten Jyväskylän tutkinnanjohtaja sanoi: "Kun lapsi vaikeasta asiastaan luottamusperiaatteensa mukaisesti uskaltautuu jollekin puhumaan, sen jälkeen lapsen kanssa toimiminen on taidetta". Näin ollen viranomaisten pitää tietää miten tilanteessa tulee toimia. Lapsijutuissa on tärkeää huomioida se, miten lapsen tulevaisuus on järjestetty. Saadaanko jokin muutos perheeseen? Lapsen huonoon elämäntilanteeseen puuttuminen on tärkeää.

Prosessijohtamisen juuret tulevat yritysmaailmasta, kun toiminnasta on pyritty tekemään kustannustehokasta. Tulosohjaus tuli käyttöön julkisella sektorilla 1980–1990 -luvulla. Tulosohjaus on tuonut myös tarvetta hallinnollisten prosessien suorituskyvyn parantamiseen. Käytännössä valtion ja kunti-

en organisaatioita johdetaan tulosohjauksella ja siihen sitoutetuilla tulos- ja palkkamalleilla (Salminen 2008, 96). Salminen (2008, 115) kirjoittaa kuinka tehokkuuden parantaminen on suuren kiinnostuksen kohteena käytännön hallintotoiminnassa sekä valtionhallinnossa että kunnallishallinnossa.

Tuottavuus ja kilpailukyky ovat julkisen sektorin jatkuvia kehittämiskysymyksiä. Erilaisia kehittämismenetelmiä tarvitaan parantamaan julkisia palveluja, lisäämään kustannustehokkuutta ja kehittämään uusia malleja tuottavuuden, kilpailukyvyn ja menestyksen parantamiseksi. Tämänkin tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että lait ja lakien periaatteet sekä viranomaisyhteistyö tuovat haasteita lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkinnan suorittamiseen. Oman haasteensa tuo myös se, että laadukasta työtä tulee tehdä tehokkaasti yhä vähemmällä työntekijämäärällä. Työn laatu- ja tehokkuusvaatimukset asettavat niukoilla resursseilla jatkuvia haasteita myös julkisella sektorilla. Tämä on erityinen haaste myös johtamiselle. Näin prosessikuvauksille on tarvetta ja tilausta myös julkisella sektorilla, jotta tiedetään mitä ja miten asioita hoidetaan sekä pystytään puuttumaan epäkohtiin ja kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan.

Prosessijohtaminen liittyy usein muutokseen, koska organisaatiolla on ollut tarve muuttaa ja tehostaa toimintaa. Muutos saa aikaan usein muutosvastarintaa. Kiiskisen ym. (2002, 63) mukaan vastarinnan syntymiseen vaikuttaa se, kuinka otolliset muutoksen lähtökohdat ovat ja millainen on organisaation muutoshistoria, muospaine ja ovatko tavoitteet haluttuja. Yksilölle on turvallisempaa säilyttää tyydyttävä asioiden nykytila kuin aloittaa uutta, koska uudet asiat tuntuvat vierailta ja saavat aikaan epävarmuuden tunteen. Tämän tutkimuksen aikana ei ollut havaittavissa vastarintaa. Haastateltavat olivat asian ammattilaisia ja näkivät, että toiminnan kehittämiseksi oli tarvetta. Haastateltavat olivat tyytyväisiä, että lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaa kehitetään ja näkivät sen erittäin tarpeelliseksi.

Mitä enemmän organisaatiossa on ongelmia, ratkaisuja tai unohtavaisuutta, sitä todennäköisemmin syntyy uudistusta. Ilman ongelmia ei ole syytä uudistua, ilman ratkaisuja ei voi uudistua, ilman unohtavaisuutta muistettaisiin, että samansuuntaisia muutoksia on todennäköisesti yritetty aiemminkin. (Brunsson 2009, 15.) Nykyajan organisaatiot ovat jatkuvassa uudistustilassa. Nyky-yhteiskunta on hektinen ja sitä kautta syntyy tarve uudistumiselle. Organisaatiot vertaavat käytänteitä menneeseen, toisaalla oleviin käytäntöihin ja sitä kautta vertailu on jatkuvaa. Vertailun tuloksena toimintaa mukautetaan mielikuvien suuntaiseksi. Tästä on seurauksena ainainen uudistuminen.

Organisaatiolle ei enää riitä sen kannattavuus vaan paineita toiminnan muutoksille tulee esimerkiksi työntekijöiltä, ympäristöltä, kasvun ja teknologian myötä. Uudistaminen ei saa olla vain sanoja vaan

sen tulee vastata esityksiä ja toiveita. Uudistusta synnyttävät trendit ja muutokset politiikassa. Sen syntyyn vaikuttavat ympäristö, muut organisaatiot ja koko yhteiskunta, joista tulevat eväät uudennlaiseen ajatteluun. Kokonaisuudessaan uudistusta tapahtuu uudistajien avulla tai ilman. Poliisiorganisaatio ei voi jäädä paikoilleen, vaan sen tulee olla oppiva ja uudistuva. Jotta lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksissa tehdään oikeita asioita lapsen etu ajatellen, tulee toimintamalleja pohtia jatkuvasti ja muuttaa tarvittaessa. Muutokset eivät saisi laskea esitutkinnan laadukkuutta.

Tämän tutkimuksen kaltainen toiminnallinen kehittävä työntutkimus on loistava menetelmä uuden kehittämiseen ja yhteisymmärrykseen luomiseen työyhteisössä. Virkkunen ym. (2008, 127–128) mainitsee, että yhteisen kehittämiskohteen muotoutumiseen liittyy olennaisesti konsensuksen löytäminen, joka edellyttää ryhmän vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on oppivan organisaation perusedellytys, eikä nykyaikainen työyhteisö voi oppia ilman vuorovaikutuksellisuutta ja sosiaalista ilmapiiriä. Poliisiorganisaatiossakin tämä on huomattava ja sen tulee vaikuttaa myös johtamiskulttuuriin. Hierarkkinen johtamismalli joutuu mukautumaan prosessijohtamisen malliin ja työntekijät tulee ottaa mukaan asioiden kehittämiseen. He ovat työnsä ammattilaisia. Virkkunen ym. (2008, 17) mainitseekin, että toiminnan nykytila ei ole itsestään selvä yksittäinen asia, vaan ristiriitainen kokonaisuus eri aikakausina ja eri lähtökohdista syntyneitä ratkaisuja. Tämän hetken ongelmia ja haasteita ei voida ymmärtää tuntematta vallitsevien käytäntöjen taustaa ja sitä, miten järjestelmä on kehittynyt nykyiseen muotoonsa ja mitä muutoksia siinä on nyt tapahtumassa.

Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten viranomaisyhteistyössä on kehitetty ulkomailta lastenasiantalo -malli, jonka päätarkoitus on kehittää lapsiin kohdistuvien rikosten viranomaisyhteistyötä ns. yhden luukun periaatteella. Mallin yhtenä tarkoituksena on taata kaikille lapsille tasapuolinen ja laadukas kohtelu rikoksen jälkeisessä prosessissa. Malli on otettu esille myös tässä tutkimuksessa, sillä Suomessa lastenasiantaloon liittyvä Lasta -hanke on käynnissä Turussa. Varsinaista toimintaa ei ole vielä aloitettu ja tulevaisuus näyttää, kuinka lastenasiantalo -toiminta lähtee Suomessa käyntiin ja onko sitä tarkoitus kehittää valtakunnallisesti. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille viranomaisyhteistyön tärkeys, sen oikea ajoitus ja lapsen edun turvaaminen. Poliisin johtaman esitutkinnan näkökulmasta on erittäin tärkeää, ettei kehitetä rinnakkaista toimintamallia vaan yhdessä olemassa olevan toimintamallin kanssa. Lastenasiantalo -toiminnalla on oltava selkeät toimintamallit, kun se käynnistyy. Vaarana on, että epäselvät prosessinvaiheet sotkevat esitutkintaa ja voivat vaikuttaa esimerkiksi johdattelevasti lapsen ajatuksenkulkuun. Esitutkinnan ja lapsen edun kannalta on olennaista, että lasta ei puhuteta enempää kuin on tarve. Kuten tässä tutkimuksessa on tullut esille, täytyy ensin kartoittaa esitutkintaprosessin nykytila. Tämän jälkeen pohditaan onko siinä kehitettävää. Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkintaprosessia voidaan kehittää

tämän tutkimuksen tulosten perusteella, tiiviissä ja hyvässä yhteistoiminnassa eri viranomaisten kanssa.

Koljonen kirjoittaa (2010, 52) viisaasti mainitessaan, että luonteensa vuoksi rikostutkinta sellaiseenaan on ihmisläheistä, usein sosiaalialaa ja sosiaalipsykologiaa lähestyvää toimintaa, vaikka se on samalla lakisääteisesti ohjattua menettelyä, jossa puututaan usein kansalaisen perusoikeuksiin. Rikosprosessin osana esitutkintaa pidetään usein virheellisesti, pelkästään juridisena prosessina ja lainsäädännön toteuttajana. Koljosen kirjoittama kommentti korostuu lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten esitutkinnassa.

Lapsiin kohdistuvien rikosten tutkiminen on aihealueena moniulotteinen. Jatkotutkimuksen aiheena voi olla lapsen kohdistuvan väkivalta- ja seksuaalirikoksen esitutkintaprosessin tarkastelu yksityiskohtaisemmin ja tutkimuskohteeksi voi ottaa useamman poliisilaitoksen. Tällöin voidaan tehdä myös vertailevaa tutkimusta. Lastenasiantalo -hankkeen toimintaa tulee tulevaisuudessa arvioida sekä pohtia, onko toimintamalli toimiva vai keskitytäänkö olemassa olevan esitutkinnan kehittämiseen. Lastenasiantalo -hankkeen prosessia voidaan verrata tällä hetkellä käytössä olevaan esitutkintaprosessiin. Lapsen kohdistuvan rikoksen esitutkinnasta voidaan tehdä erilaisia kehittämishankkeita tämän tutkimuksen menetelmällä, pienempinä tai suurempina kehittämistöinä. Lapsiin kohdistuvien väkivalta- ja seksuaalirikosten määriä voidaan tarkastella paikkakuntaakohtaisesti ja tutkia rikosten taustalla olevia ilmiöitä. Taustalla olevien ilmiöiden merkitystä voidaan vertailla alueittain.

Julkisen sektorin niukka talouspolitiikka ja organisaatiomuutokset ovat tuoneet painetta prosessien tarkastukselle poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa ilmeni, että tutkijat ja tutkinnanjohtajat kokevat riittämättömyyden tunnetta, kun työmäärä ja työaika eivät kohtaa. Tämä vaikuttaa esitutkintaprosessin kulkuun olennaisesti. Mikäli valtion talouspolitiikan suunta jatkuu näin, edellyttää se poliittista ja poliisin arvokeskustelua ja linjausta siitä, mitä sisäisen turvallisuuden palveluja poliisi pystyy enää tarjoamaan. Samoin on pohdittava ja linjattava se, mihin tutkinnan puolella resurssit suunnataan. Poliisilaitoksissa on jouduttu jo tekemään tehtävien priorisointia. On selvää, että yksittäiselle kansalaiselle on tärkeää, että hänen omaisuuteensa kohdistunut vahingonteko tutkitaan, mutta jos vaakakupissa on henkeen ja terveyteen, ja vieläpä lapsen, kohdistunut rikos, on ilmiselvää minkä rikoksen tutkintaan poliisi suuntaa voimavarat ensisijaisesti. Poliisin tehtäviä tulee tarkistaa ja linjata valtakunnallisesti. Tämän jälkeen paikallistasolla kehitetään ja johdetaan prosesseja linjausten mukaisesti. Poliisin visio on taata Suomessa asuville, niin lapsille kuin aikuisille, Euroopan turvallisin maa.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Abell, Angela & Oxbrow, Nigel 2001: Competing with knowledge. The information professional in the knowledge management age. London. Library association publishing.

Argyris, C., & Schon, D. 1978: Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Becker, Gary S. 1964: Human capital. Columbia University Press. New York.

Brunsson, Nils 2009: Reform as routine. Organizational change in modern world. Oxford: Oxford University Press. Iso-Britannia.

Engeström, Yrjö 1995: Kehittävä työntutkimus -perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.

Ellonen, Nora 2013: Rikostutkinta lapsiin kohdistuvissa väkivalta- ja seksuaalirikoksissa. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere.

Eräjärvä, Risto, Lindqvist, Tuija, Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta 1999: Arviointi ja asiantuntijuus. Tammer-paino Oy. Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2001: Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helminen, Klaus & Fredman, Markku & Kanerva, Janne & Tolvanen, Matti & Viitanen, Marko 2012: Esitutkinta ja pakkokeinot. Talentum. Helsinki.

Honkonen, Risto & Senvall, Nora 2007: Poliisin johtamista kehittämässä. Edita Prima Oy. Helsinki.

JUHTA- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008: JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Helsinki.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002: Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Koljonen, Eero 2010: Poliisin ja syyttäjän yhteistyön kehittäminen esitutkinnan johtamisen ja laadun näkökulmasta. Tampereen yliopistopaino Oy -Juvenes print. Tampere.

Koskinen, Keijo 2006: Johda yrityksesi osaamista -näkökulmia pk -yrityksille. Dark Oy. Vantaa.

Kuula, Arja 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laamanen, Kai 2009: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käyttöön. Helsinki, Laatu keskus.

- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009: Prosessijohtamisen käsitteet. Redfina Oy. Espoo.
- Laapio, Marja-Liisa 2000: Kalkkers -Kallion paras mesta. Evaluaatio vailla vakinaista asuntoa ry:n yökahvilatoiminnasta. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Landberg, Åsa & Svedin, Carl Göran 2013: Inuti ett barnahus. En kvalitetsgransking av 23 svenska versamheter. Lindköpings universitet. Räddä barnen. Stockholm.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009: Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Lumijärvi, Ismo 2007: Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulu. Espoo.
- Luoma, Markku 2001: Laatuja lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Edita Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2000: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Jaabes OY. Viro.
- Metsämuuronen, Jari 1998: Maailma muuttuu -miten muuttuu sosiaali- ja terveysala?. Edita Oy. Helsinki.
- Mäkisalo, Merja 2004: Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer paino Oy. Tampere.
- Nieminen, Jouni & Keltto, Tiina 2009: PORA 2-hanke: Prosessin mallinnusnotaatio. Helsinki.
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2005: Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. OY Benchmarking Ltd. Turku.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick 1998: Realistic evaluation. The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire. Iso-Britannia.
- Rantaeskola, Satu (toim.) 2014: Esitutkintalaki -kommentaari. Oppikirja 21. Poliisiammattikorkeakoulu. Juvenes Print. Tampere.
- Ratcliffe, Jerry H 2009: Strategic thinking in criminal intelligence. The federation press. Australia.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.
- Salminen, Ari 2008: Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994: Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Kirjayhtymä Oy. Rauma.

Tolvanen, Matti & Kukkonen, Reima 2011: Esitutkinta- ja pakkokeinon perusteet. Talentum. Helsinki.

Tuominen, Mia 2014: Lapsen edunvalvonta esitutkinnan näkökulmasta. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja. Suomen Yliopistopaino -Juvenes Print. Tampere.

Uusitalo, Hannu 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2005: Tulosohjauksen käsikirja. Edita Prima OY. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2006: Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) -Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, Riikka 2002: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Vaasa.

Virkkunen, Jaakko, Ahonen, Heli, & Lintula Leila 2008: Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. Helsinki.

Virkkunen, Jaakko 2011: Uuden toimintakonseptin kehittäminen työorganisaation ja ammattikorkeakoulun yhteisenä haasteena. Tykes. Helsinki.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005: Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Artikkelit ja muut lähteet:

Bennet, A & Bennet, D 2008: Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. Research paper. The journal of information and knowledge management systems. Vol. 38, no 1, 72–94.

Cho, Y, Cho, E & Mclean, g 2009: HRD's role in knowledge management. Advances in Developing Human Resources. Vol 11, no 3, 263–272.

Clardy, A 2008: The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International. Vol. 11, no 2, 183–197.

Fetterhoff, T & Nila, P & McNamee, R 2011: Accessing internal knowledge: organizational practices that facilitate the transfer of tacit knowledge. Vol. 54, no 6, 50–54.

Haikonen, Tiina & Laukkanen, Soile 2013: "Pitäis niinku päästä vähän purkamaan näitä asioita." Lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien kokemuksia työstään ja työssä jaksamisestaan. Itä-Suomen yliopisto. Psykologia. Pro gradu -tutkielma. Joensuu.

Hallituksen esitys, HE 46/2014, eduskunnalle oikeudenkäymiskaaren 17 luvun ja siihen liittyvän todistelua yleisissä tuomioistuimissa koskevan lainsäädännön uudistamiseksi.

Hung, Richard Yu-Yuan & Lien, Bella Ya-Hui & McLean Gary N. 2009: Knowledge Management Initiatives, Organizational Process Alignment, Social Capital, and Dynamic Capabilities. *Advances in Developing Human Resources*. Vol, no 11, sivut 320–333.

Hurtia, Paula 2013: Lapseen kohdistuneen kaltoinkohtelurikoksen esitutkinna yhdenvertaisuus - tarkastelussa laki lapseen kohdistuneen seksuaalirikoksen selvittämisen järjestämisestä. Tampereen yliopisto. Julkisoikeus. Pro gradu -tutkielma. Tampere.

Lazear, Edward P. 2009: Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. *Journal of Political Economy* 117 (5), 914–940.

Lapin poliisilaitos 2014: Rikostorjunnan järjestelyt Lapin poliisilaitoksessa.

Lehtinen, Miia 2012: Peräpohjolan poliisilaitoksen esitutkintaprosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Poliisiammattikorkeakoulu. Tutkielma. Tampere.

Sisäasiainministeriö 2003: Rikostutkinna tila selvityshankkeen loppuraportointi. Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2012: Poliisin tulostehauksen ja voimavarojen kohdentamisen kehittäminen. Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu. Helsinki.

Terveyden ja hyvinvointilaitos 2014: Lasta -hankkeen projektisuunnitelma 2014.

Poliisihallitus 2014: Poliisihallituksen kehittämisryhmän asettaminen. Päätös 1.10.2014. POL-2014-9617. Helsinki.

Tevameri, Terhi 2010: Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 29 (3). 221–238.

Terveyden ja hyvinvointilaitos 2014: Lasta -hankkeen projektisuunnitelma.

Valtakunnansyyttäjävirsto 2013: Esitutkintayhteistyötä koskeva ohje. Valtakunnansyyttäjävirston julkaisusarja nro 7. Paino Edita Prima Oy. Helsinki.

Internet:

Lapin liitto 2014: Väestö. Saatavissa: <http://www.lappi.fi/lapinliitto/195>. Viitattu 30.10.2014.

Poliisihallitus & Poliisiammattikorkeakoulu 2014: Ponnistus -verkkokoulutus. Poliisin sisäinen internet -sivusto. Viitattu 15.10.2014.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2014: Lasta-hanke. Saatavissa: <http://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/lastensuojelunkasikirja/ajankohtaista/lastensuojelun-thl-tutkimus-ja-kehittaminen/lastensuojelun-kehittaminen/lasta-hanke>. Viitattu 30.10.2014.

PROSESSIASKELEET

Vuokaavion prosessikuvaksessa käytetyt symbolit:



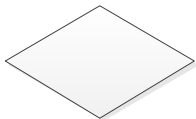
Toiminto

Toimintoon kirjataan lyhyt selite
muotoa ”jonkin asian suorittaminen”.



Asiakirja

Toiminnossa syntyy asiakirja
tai muu tietoaaines.



Päätös/valinta

Päätökseen kirjoitetaan lyhyt
selite muotoa ”Jonkin asian päättäminen”.



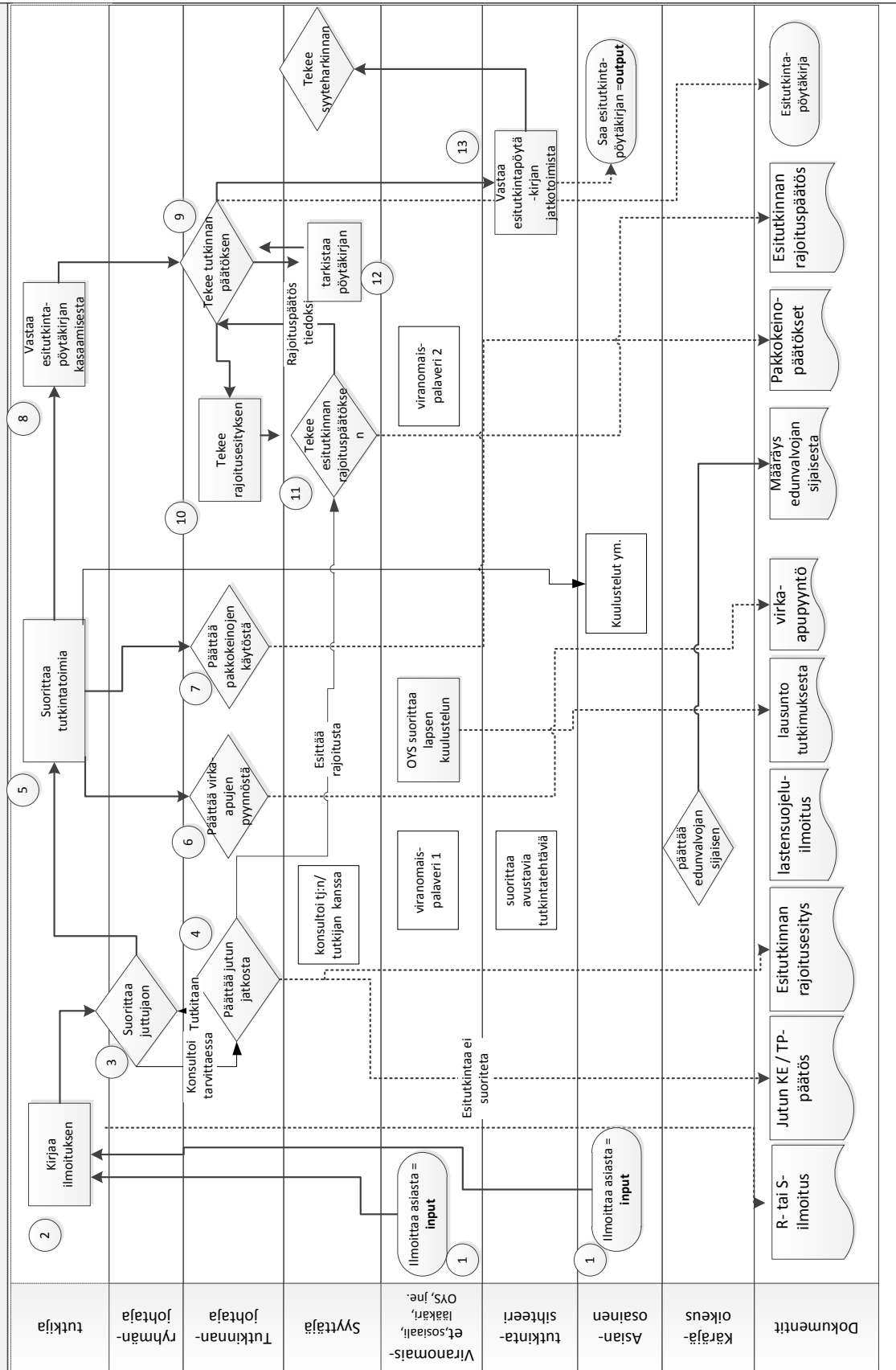
Aloita/Lopeta

Prosessin alku ja prosessin loppu voi-
daan kirjata selitteenä esimerkiksi:
”Lausunto annettu”.

Rooli, uimarata

Prosessikuvauksissa erotetaan prosessiin
osallistujat vaakasuuntaisilla uimaradoilla
toisistaan. Kukin prosessiaskel kuvataan
vain yhdelle uimaradalle.

Rovaniemen esitutkintaprosessi lapsen kohdistuvassa väkivalta- ja seksuaalirikoksessa



PROSESSIKORTTI

	Kuvattavan prosessin perustiedot
Ydinprosessi	Tutkinta
Pääprosessi / Tuki-prosessi	Esitutkinta
Osaprosessi	Rovaniemen vaativarikostutkinta
Prosessin omistaja	Tutkinnanjohtaja

	Kuvaus	
Prosessin tavoite	Rikoksen selvittäminen	
Syöte	R-ilmoitus, S-ilmoitus	
Asiakkaat (sisäiset tai ulkoiset)	sisäinen: ilmoituksen laatija, ulkoinen: ilmoittaja	
Prosessiin kuuluvat tehtävät ja niiden suorittajat toiminnoittain		Toimintoon kuuluvat tehtävät ja niiden suorittajat
	1. Ilmoittaa asiasta	<p>Lapsiin kohdistuvissa rikoksissa rikos voi tulla poliisin tietoon useita eri reittejä. Tapahtuneesta epäilystä rikoksesta ilmoittaa poliisille: sosiaaliviranomainen, kouluterveydenhuolto, sairaala (lasten- ja nuorisopsykiatria), opettaja, rehtori, perhekoti, lastenkoti, naisten tautien poliklinikka, neuvola, koulukuraattori, lasten sijoituspaikka</p> <p>Asiakas tulee poliisiasemalle tekemään ilmoitusta asiasta. Usein kyseessä on lapsen vanhempi.</p> <p>Lisäksi ilmoituksia voi tulla järjestyspoliisin valvonnan kautta, sosiaalipäivystyksen kautta (lapsiin kohdistuneita juttuja) tai tutkinnassa ilmenee uusi rikoskokonaisuus. Myös toisista poliisilaitoksista voi tulla juttuja.</p>
	2. Kirjaa ilmoituksen	<p>Asiakkaan käynnistä kirjoitetaan pääsääntöisesti S- tai R-ilmoitus. Jos tapaus on epäselvä, voidaan kirjata S-ilmoitus eli sekalaisilmoitus ja esimerkiksi lapsen haastattelun jälkeen pystytään tekemään päätös, onko syytä epäillä rikosta ja jatkaa esitutkintaa vai päättää se. Jos esitutkinta suoritetaan, asiasta kirjataan rikosilmoitus. Lapsiin kohdistuvien rikosten ilmoituksiin kirjataan tutkinnanjohtaja sekä tutkijaksi ryhmänjohtaja vaativasta tutkinnasta.</p> <p>Mikäli asiakas tulee henkilökohtaisesti tekemään rikosilmoituksen poliisiasemalle, hänet vastaanottaa päivittäistutkinnan tutkija, joka toimii palvelupäivystyksessä. Kyseinen tutkija ottaa yhteyttä vaativan tutkintaryhmän tutkijaa, joka laatii ilmoituksen ja tekee tarvittavat alkutoimenpiteet. Ilmoituksen kirjaa usein tutkijat, jotka ovat perehtyneet lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan. Näin myös ryhmänjohtaja voi kirjata ilmoituksen.</p> <p>Asiakasta ei kuulustella ilmoituksen vastaanoton yhteydessä vaan kirjataan pelkkä ilmoitus. Jos vanhempi tulee lapsen kanssa poliisiasemalle, saatetaan lapsi haastatella eli kuulustella saman tien.</p>
	3. Suorittaa juttujaon	Ryhmän ryhmänjohtaja pohtii jutun jatkoa ja tarvittaessa keskustelee asian linjauksista tutkinnanjohtajan ja/tai syyttäjän kanssa. Kuten kohdassa -kirjaa ilmoituksen lukee, niin rikosilmoitusten teko ohjautuu lapsiin kohdistuvien rikosten esitutkintaan koulutetuille

	<p>tutkijoille.</p> <p>Kaikki lapsiin kohdistuneet väkivalta - ja seksuaalirikokset kirjataan vaativalle tutkintaryhmälle. Muissa rikosnimikkeissä vaativan tutkintaryhmän tutkijat, jotka ovat saaneet koulutuksen lapsen kuulusteluihin, suorittavat yksittäisiä lapsenkuulusteluja toisille tutkintaryhmille.</p> <p>Lapsijutut jaetaan koulutuksen saaneille tutkijoille, joita on ryhmässä kolme. Heillä ei ole selkeää tutkijaparia, vaikka tarkoituksena olisi, että lapsen haastattelutilanteessa myös toinen poliisi seuraisi ja kommentoisi haastattelua. Jos tutkijaparina on henkilö, jolla ei ole lapsen haastattelukoulutusta voi hän kuulustella muita osallisia ja suorittaa muita esitutkintatoimenpiteitä.</p> <p>Mikäli rikos on tapahtunut toisen poliisilaitoksen alueella, tehdään alkutoimen normaalisti ja kirjataan ilmoitus toiselle poliisilaitokselle, jos on tarvittavat tiedot. Asiasta ilmoitetaan kyseiselle poliisiasemalle.</p> <p>Rovaniemen vaativalle tutkintaryhmälle tulee vaativat jutut Rovaniemen, Posion ja Ranuan alueelta.</p>
	<p>4. Päättää jutun jatkosta</p> <p>Ryhmänjohtaja ja/tai tutkija käyvät keskustelua jutuista tutkinnanjohtajan kanssa; jatketaanko esitutkintaa, tehdäänkö KE =keskeytyspäätös, TP = tapauspäätös vai meneekö juttu rajoitusesitykseen.</p> <p>Muidenkin juttujen osalta tutkinnanjohtaja /tutkija voi keskustella jutun jatkotoimenpiteistä syyttäjän kanssa. Mikäli esitutkintaa ei jatketa, tutkinnanjohtaja päättää jutusta kuin kohdassa 9: tekee tutkinnan päätöksen, on mainittu.</p> <p>Viralliset kirjeitse tapahtuvat tutkintapyynnöt menevät tutkinnanjohtajalle, joka päättää tutkinnan jatkosta ja tarvittaessa keskustelee syyttäjän kanssa. Kirjallisia tutkintapyyntöjä tulee myös ryhmänjohtajalle, joka käy ne läpi tutkinnanjohtajan kanssa tarvittaessa.</p>
	<p>5. Suorittaa tutkintatoimia</p> <p>Tutkija perehtyy juttuun ja tarvittaessa keskustelee jatkotoimenpiteistä tutkinnanjohtajan kanssa. Tutkija suorittaa esitutkintaa.</p> <p>Syyttäjältä saadaan myös linjauksia tutkintaan. Varsinaisia tutkintasuunnitelmia ei tehdä eikä aloituspalavereita syyttäjän kanssa ole otettu käyttöön. Alkuvuodesta lähtien on aloitettu tekemään ETL 5 §:n mukaisen ilmoituksen yhteydessä ns. lyhyt tutkintasuunnitelma, jossa ranskalaisilla viivoilla on kirjattu alustavaa tutkintasuunnitelmaa. ETL 5 §:n mukaisen ilmoituksen tekee tutkija.</p> <p>Jos poliisilla herää epäily, että rikos on tapahtunut, tekee poliisi lastensuojeluilmoituksen sosiaaliviranomaiselle. Mikäli epäilty rikos tulee poliisille tietoon lastensuojelusta, ei ilmoitusta luonnollisesti tarvitse tehdä. Tutkija laatii lastensuojeluilmoituksen ja lähettää sen eteenpäin.</p> <p>Tutkintasihteeri tekee myös tutkintaa avustavia tehtäviä, kuten toimii kuulustelutodistajana, suorittaa kyselyjä, tarkastaa takavarikot, tekee taustaselvityksiä tutkijoille jne. Hän tarkistaa myös keskeytettyjen juttujen luokittelut yms..</p> <p>Tutkintasihteeri litteroi kaikki kuulustelut, vaikka jutut eivät menisi syyteharkintaan.</p>

	6. Päättää virka-apujen pyytämisestä	<p>Sosiaaliviranomaiselta tilataan virka-apupyynnönä asiakkuuskertomukset. Tämän tekee tutkija, ja virka-avun allekirjoittaa tutkinnanjohtaja. Terveystieteiden lausuntojen tilaamiseen tarvitaan asianomistajan suostumus.</p> <p>Esitutinnan alussa pohditaan tuleeko lapselle hankkia edunvalvojan sijainen. Tämä haettiin ennen maistraatista, mutta vuoden alusta lähtien se on ollut mahdollista hakea väliaikaisesti kiireellisesti tai kiireettömänä myös suoraan käräjäoikeudelta.</p> <p>Tarvittaessa lähetetään virka-apupyynnö Oulun yliopistolliseen sairaalaan lasten ja nuorisopsykiatriin osastolle, jossa on lapsien kuulusteluun erikoistuneet ammattilaiset. Jutun alkuvaiheessa heidän ja lastensuojelun edustajan kanssa pidetään viranomaispalaveri, jossa käydään läpi lapsen tilannetta, taustoja ja mitä lapsen haastattelussa tulee ottaa huomioon sekä sovitaan aikataulutuksesta. Virka-apupyynnön laatii tutkija ja allekirjoittaa tutkinnanjohtaja.</p> <p>Pääsääntö on ollut, että poliisi ei haastattele alle kouluikäistä lasta. Muutamissa tapauksissa näin on menetelty, mutta tapaukset ovat olleet selviä eikä esitutkintaa ole vaarannettu. Alle kouluikäisten kuulustelu suoritetaan OYS:ssa tai OYS:n henkilökunta tulee tekeään haastattelut Rovaniemelle.</p> <p>Somaattiset tutkimukset kohdalla menetellään myös niin, että tutkinnanjohtaja päättää niistä tutkijan esityksestä.</p>
	7. Päättää pakkokeinojen käytöstä	<p>Jutun tutkinnan aikana tutkinnanjohtaja (POV) päättää milloin pakkokeinoja käytetään. Tutkija ja tutkinnanjohtaja keskustelevat tutkinnan aikana pakkokeinojen käytöstä, joka on yleisintä tutkinnan alkuvaiheessa.</p> <p>Tutkinnanjohtaja määrää pakkokeinot virka-aikana. Virka-ajan ulkopuolella soimitaan välillä vapaalla olevalle tutkinnanjohtajalle, joka tietää tapauksesta. Muuten pakkokeinojen käyttöön määräys pyydetään soittamalla Oulun johtokeskuksen yleisjohtajalle virka-ajan ulkopuolella. Tutkija/pakkokeinon suorittanut poliisi kirjaa suoritusta pakkokeinosta pöytäkirjan PATJA -järjestelmään. Pakkokeinon kuittauksen tekee tutkinnanjohtaja tai hänen sijaisensa töihin tullessaan.</p> <p>Lapin poliisilaitoksella on tutkinnanjohtaja tavoitettavissa myös viikonloppuisin klo 8-17. Alueella toimii tuolloin yksi tutkinnanjohtaja, joka on samalla yleisjohtaja. Tämä aiheuttaa välillä suurta kiirettä ja voi vaikeuttaa akuuttia tutkinnanjohtamista.</p> <p>Poliisi voi suorittaa pakkokeinon myös määräyksettä, jos asia ei siedä viivytystä (PKL 5:3 § /kotietsinnästä päättäminen).</p>
	8. Kokoa esitutkintapöytäkirjan	<p>Tutkija vastaa esitutkintapöytäkirjan kasaamisesta. Samalla hän vastaa sen laadukkaasta laatimisesta. Tutkija merkitsee salausleimat esitutkintapöytäkirjaan tarvittaessa tai salausleimat laittaa tutkintasihteeri.</p> <p>Tutkija voi hahmotella TP -päätösten perusteluja, mutta tutkinnanjohtaja kirjaa lopullisen päätöksen. Tutkija vie kuittauksella vailla olevan esitutkintapöytäkirjan tutkintasihteerille, joka vie sen tarkastuksen jälkeen tutkinnanjohtajalle.</p>

	<p>9-10. Tekee tutkinnan päätöksen, Tekee rajoitusesityksen</p> <p>Esitutkinnan valmistuttua tutkinnanjohtaja tekee päätöksen viedäänkö juttu syyteharkintaan / tehdäänkö joku muu henkilöpäätös. Vaihtoehtona on myös juttupäätös (KE = keskeytyspäätös) tai tapauspäätös (TP-päätös). Yhtenä vaihtoehtona on esitutkinnan rajoitusesityksen (ETL 3§). Tutkinnanjohtaja tekee ei rikosta -päätökset itse.</p> <p>Tutkinnanjohtaja kuittaa syyttäjälle lähtevät esitutkintapöytäkirjat PATJA -järjestelmästä. Tuolloin tutkinnanjohtaja allekirjoittaa päätössivun myös paperilla.</p> <p>Selkeissä tapauspäätöksissä tutkija on voinut luonnostella päätössivulle päätöstä keskusteltuaan ensin tutkinnanjohtajan kanssa. Kaikki jutut menevät tutkinnanjohtajan tarkastuksen kautta eteenpäin.</p>
	<p>11. Tekee esitutkinnan rajoituspäätöksen</p> <p>Syyttäjä tekee esitutkinnan rajoituspäätöksen ETL 3:10 §:n perusteella ottaen huomioon tutkinnanjohtajan esityksen. Rajoitusesityksiä voidaan tehdä esitutkinnan missä vaiheessa tahansa. Tutkinnanjohtaja keskustelee aina syyttäjän kanssa ennen rajoitusesityksen tekoa.</p> <p>Rajoituspäätös menee tiedoksi asianosaisille syyttäjänvirastosta. Rajoituspäätös tulee tiedoksi tutkinnanjohtajalle, joka tekee sen perusteella päätösmerkinnät juttuun arkistointia varten.</p>
	<p>12. Tarkistaa pöytäkirjan</p> <p>Esitutkinnan valmistuttua valmis esitutkintapöytäkirja kopioidaan syyttäjälle tutkintasihteerin toimesta. Alkuperäinen pöytäkirja on tutkinnanjohtajalla. Syyttäjän käy pöytäkirjan läpi ja ilmoittaa tutkinnanjohtajalle, jos jotain tarvitsee vielä tehdä. Syyttäjä tarkistaa samalla myös esitutkinnan laatua ja valmistelee syyteharkintaa pöytäkirjan pohjalta.</p>
	<p>13. Vastaa esitutkintapöytäkirjan jatkotoimista</p> <p>Tutkija vie jutun tutkintasihteerille, joka tekee viimeiset ns. tekniset tarkastukset esitutkintapöytäkirjalle. Hän tarkastaa onko sivunumerot oikein, salausleimaukset yms. Hän tekee tarvittaessa salausleimaukset. Tämän jälkeen juttu menee tutkinnanjohtajalle, joka tarkistaa jutun ja kirjaa päätöksen, jos juttu ei mene syyttäjälle. Tämän jälkeen pöytäkirja menee takaisin tutkintasihteerille, joka hoitaa esitutkintapöytäkirjan kopioinnit, niiden jatkolähtetämiset sekä arkistokuntoon saattamiset. Päätössivu lähetetään asianosaisille tiedoksi, kun kyseessä on keskeytys -päätös tai tapauspäätös. Kun juttu lähtee syyttäjälle, siitä ei erikseen lähetetä päätössivua asianosaisille.</p> <p>Tutkintasihteerin valmistaa myös KE- ja TP -jutut arkistointitilaan. Niiden päätössivut lähetetään aina asianosaisille.</p>
Prosessin tuotokset	Esitutkintapöytäkirja, KE eli keskeytyspäätös, TP eli tapauspäätös, esitutkinnan rajoitusesitys > esitutkinnan rajoituspäätös
Arvio prosessiin käytetystä työajasta	kahdesta kuukaudesta yli vuoteen
Arvio prosessin toistuvuudesta	viikoittaista
Prosessissa tarvittava erityisosaaminen	Rikosprosessin tuntemus/tieto sekä erityisesti lapsiin kohdistuvien rikosten prosessinkulku, lapsen kuulusteluun tarvittava erikoiskoulutus
Edellytykset prosessin onnistumiselle	Poliisin työnkuvan laaja-alainen tunteminen, rikosnimikkeiden tietäminen, virka-apumenettelyn tietäminen, sidosryhmäyhteistyö